

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Hodnocení výkonnosti podniku aplikací metody Balanced Scorecard
A Company Performance Evaluation by Balanced Scorecard method Application

Student: Bc. Adam Binar
Vedoucí diplomové práce: Ing. Mikušová Marie, Ph.D.

Ostrava 2011

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

Přílohy č.6,7,8,9,10,11,12 a 13 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnil.

V Ostravě dne 27. dubna 2011

.....
Bc. Adam Binar

Poděkování

Rád bych poděkoval paní Ing. Mikušové Marii, Ph.D. za její trpělivost a cenné rady při zpracování mé diplomové práce. Také bych chtěl poděkovat mému konzultantovi panu ing. Přenosilovi za poskytnutí informací a odborných rad, které byly nezbytné pro zpracování mé diplomové práce.

Obsah

1. Úvod.....	1
2. Teoretický základ problematiky sledování a hodnocení výkonnosti podniku	3
2.1 Pojetí výkonnosti podniku.....	3
2.2 Přístupy k měření výkonnosti firem	3
2.2.1 Tradiční přístupy	4
2.2.2 Moderní měřítko výkonnosti podniku	11
2.2.3 Komplexní přístupy k měření výkonnosti firem	11
2.3 Popis metody Balanced Scorecard	14
2.3.1 Finanční perspektiva	16
2.3.2 Zákaznická perspektiva	17
2.3.3 Perspektiva interních podnikových procesů.....	17
2.3.4 Perspektiva učení se a růstu	19
2.4 Implementace Balanced Scorecard	20
2.4.1 Vyjasnění strategie	21
2.4.2 Odvození strategických cílů.....	23
2.4.3 Vybudování vztahů příčin a následků	24
2.4.4 Výběr měřítek strategických cílů	24
2.4.5 Určení cílových hodnot	25
2.4.6 Určení strategických akcí	25
3. Charakteristika podniku zvoleného pro aplikaci metody Balanced Scorecard	27
3.1 Charakteristika společnosti	27
4. Aplikace metody Balanced Scorecard.....	29
4.1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	29
4.2 Finanční perspektiva	36
4.3 Zákaznická perspektiva	40
4.4 Perspektiva interních podnikových procesů.....	42
4.5 Perspektiva učení se a růstu	44
4.6 Odvození strategických cílů	46
4.7 Vybudování vztahů příčin a následků	47
4.8 Doporučovaná měřítko strategických cílů.....	47
4.9 Určení cílových hodnot a jejich charakteristika	48
4.10 Určení strategických akcí	51
5. Závěr.....	56
Seznam použité literatury	57
Seznam zkratk a symbolů	
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Seznam obrázků	
Seznam tabulek	

1. Úvod

V dnešním globalizovaném světě, ať už ze strany zákazníka, dodavatelů či konkurence, je vyvíjen na firmy obrovský tlak. Uspokojení požadavků zákazníků, včasné platby dodavatelům nebo držení tempa s konkurencí, to vše nutí firmy stanovovat neustále nové firemní cíle, stejně tak stanovení metod, díky kterým by firmy měly dosáhnout svých cílů. Není tomu tak dávno, kdy k hodnocení výkonnosti podniku stačil finanční ukazatel vypočítaný ze základních finančních výkazů. Bohužel, tyto ukazatele mají značné nevýhody, mezi které se zejména řadí jejich neaktuálnost. Při posuzování ukazatelů se vlastně posuzuje firemní minulost. Nepopírám, že finanční ukazatele jsou pro firmy velice důležité. Právě ony podávají informace, zda podnik vytváří hodnoty, pro které byl vytvořen. Každopádně tyto ukazatele jsou statické a vztahují se k minulému období, tudíž nevypovídají nic o současném stavu podniku. Pokud neustále hodnotíme minulost, můžeme mít také problémy s budoucností neboli stanovování budoucích hodnot.

Jak již jsem naznačil, firmy by výkonnost neměly posuzovat pouze z finančního hlediska. Je potřeba sledovat další oblasti výkonnosti podniku. Ovšem hlavní důraz by měl být kladen na měření budoucí – strategické výkonnosti podniku. Existuje celá řada metod používaných v dnešní době posuzující výkonnost podniku. Mezi ty známější můžeme zařadit Benchmarking, Balanced Scorecard, EFGM Model Excellence nebo EVA. Každá z uvedených metod má své výhody i nevýhody.

Manažerům je dnes doporučováno nahlížet na firmu jako na celistvý celek a nikoli na jednotlivé části. Někteří dokonce přirovnávají firmu k živoucímu organismu, který se neustále vyvíjí a přizpůsobuje okolnímu prostředí. Jak ale manažer má hodnotit takovýto komplex? Za předpokladu, že chceme hodnotit budoucí – strategickou výkonnost podniku, který je brán jako provázaný celek, se nám nabízí použití metody Balanced Scorecard. Tato komplexní metoda je zaměřena na hodnocení podniku pomocí finanční perspektivy, zákaznické perspektivy, interních podnikových procesů a učení se a růstu. Díky této metodě je vedení firmy schopno převést strategické plány, cíle a vize právě do čtyř perspektiv obsažených v metodě Balanced Scorecard.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou část a praktickou část. V teoretické části bych rád uvedl čtenáře do problematiky výkonnosti podniku a popsal některé finanční ukazatele. Dále pak seznámím čtenáře s metodami posuzující výkonnost podniku. Zaměřím se zejména na metodu Balanced Scorecard, jelikož v praktické části tuto metodu aplikuji na mnou zvolenou firmu. Dále pak ve stručnosti charakterizují ostatní metody měřící výkonnost podniku.

V praktické části, která navazuje na teoretickou část, představím firmu Argo Trans s.r.o., zhodnotím její základní parametry pomocí vybraných ukazatelů a pokusím se

implementovat metodu Balanced Scorecard. Následoval by závěr s mými návrhy a doporučení, které by mohli zlepšit situaci zvolené firmy.

Cílem mé diplomové práce je implementace metody Balanced Scorecard ve spediční společnosti Argo Trans s.r.o. Pomocí čtyř perspektiv analyzuji společnost. Na základě analýz se pokusím navrhnout strategické akce, které by měly pomoci k realizaci strategických cílů. Při správnosti implementace metody Balanced Scorecard by firma měla být pružnější nejen k podmínkám z okolí, ale i k podmínkám probíhajícím uvnitř firmy.

2. Teoretický základ problematiky sledování a hodnocení výkonnosti podniku

2.1 Pojetí výkonnosti podniku

Jako první bych nejdříve měl uvést co výkonnost podniku vlastně znamená. V další kapitole pak představím různé přístupy k měření výkonnosti, kde většinu z nich použiji v praktické části mé diplomové práce.

Pojmem výkonnost se většinou vymezuje schopnost firmy co nejlépe zhodnotit investice vložené do podnikatelských aktivit. Mohlo by se zdát, že firma je podnikatelsky výkonná pouze ta, která vykazuje dobré hospodářské výsledky. Toto pojetí se ale ukazuje být klamné. Každý aktér vystupující na trhu hodnotí podnikatelskou výkonnost z odlišných hledisek. Jinak hodnotí podnikatelskou výkonnost vlastníci, jinak manažeři a jinak zákazníci firmy.

Podle zákazníků výkonná firma dokáže předpovídat jejich potřeby a přání v momentě jejich vzniku a nabídnout kvalitní produkt za cenu odpovídající jeho představě o tom, kolik je ochoten zaplatit za uspokojení pocíťované potřeby. Podle zákaznického konceptu jsou měřítkem této schopnosti kategorie: kvalita, dodací lhůta a cena.

Z manažerského hlediska je firma výkonná když prosperuje. Má loajální zákazníky, nízké náklady, stabilní podíl na trhu, vyrovnané peněžní toky a hospodaření je likvidní a rentabilní.

Podle vlastníků je výkonná firma ta, která v co nejkratší době a nejvyšší možné míře dokáže zhodnotit kapitál vložený právě vlastníky. Pro tuto schopnost tu jsou definovány měřítka vycházející z kategorií: návratnost investic (ROI), ekonomická přidaná hodnota (EVA) a hodnota firmy (cena akcie) (Šulák, 2005).

2.2 Přístupy k měření výkonnosti firem

Nyní, když čtenář ví co znamená výkonnost podniku, je třeba uvést, jak se taková výkonnost podniku dá měřit. Existuje mnoho metod a ukazatelů. Já zde uvedu ty nejpoužívanější.

Obvykle se přístupy k měření výkonnosti rozdělují na tři kategorie a to na:

- 1) tradiční
- 2) moderní
- 3) komplexní

2.2.1 Tradiční přístupy

Tradiční přístupy k měření finanční výkonnosti lze rozdělit do čtyři základních skupin:

- 1) absolutní ukazatele
- 2) paralelní soustava poměrových ukazatelů
- 3) pyramidová soustava poměrových ukazatelů
- 4) souhrnné ukazatele pro měření výkonnosti firem

Tyto tradiční přístupy k měření finanční výkonnosti podniku jsou založeny především na finančních údajích a ukazatelích. Jejich základem je finanční analýza, která čerpá informace z podnikových finančních výkazů (rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow). Jejich možnou nevýhodou může být časté použití velkého množství vzájemně neslučitelných ukazatelů (Marinič, 2008).

Ad 1) Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele vycházejí přímo z posuzování hodnot jednotlivých položek základních účetních výkazů. Tyto ukazatele dávají představu o rozměru jednotlivých jevů. Podle toho, zda vyjadřují určitý stav, nebo informují o údajích za určitý časový interval, hovoříme o veličinách stavových a tokových.

Rozvaha je účetním výkazem, který zachycuje bilanční formou stav dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku (aktiva) a zdrojů jejich financování (pasiva) vždy k určitému datu. Rozvaha se zpravidla sestavuje k poslednímu dni každého roku, respektive kratších období. Představuje základní přehled o majetku podniku ve statické podobě (v okamžiku účetní závěrky) (Růčková, 2007).

Výkaz zisku a ztráty je písemný přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření za určité období. Zachycuje tedy pohyb výnosů a nákladů. I u tohoto finančního výkazu budeme při finanční analýze podniku sledovat strukturu výkazu, jeho dynamiku, respektive dynamiku jednotlivých položek. I tento účetní výkaz se stavuje pravidelně v ročních či kratších intervalech. Výkaz zisků a ztrát obsahuje tokové veličiny a proto při provádění analýzy v průběhu roku se tento fakt musí respektovat a výkonnost firmy porovnat vždy se srovnatelným obdobím minulosti.

Výkaz cash – flow slouží především pro posouzení likvidity společnosti. Posláním tohoto výkazu je zachytit, kde peněžní prostředky vznikly a jak byly podnikem použity. Analogicky jako u výsledovky zobrazuje výkaz cash – flow tokové veličiny (Šulák, 2005).

Ad 2) Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele jsou nejčastěji používaným rozborovým postupem k účetním výkazům z hlediska využitelnosti i z hlediska jiných úrovní analýz. Toto je pravděpodobně faktem, že tato analýza vychází výhradně z údajů základních účetních výkazů, tudíž využívá veřejně dostupné informace.

Poměrový ukazatel se vypočítá jako poměr jedné nebo několika účetních položek základních účetních výkazů k jiné položce nebo k jejich skupině. Mezi těmito položkami musí existovat vzájemná souvislost (Růčková, 2007).

Vybrané ukazatele uvádím v několika skupinách podle toho, kterou oblast podnikového hospodářství postihují. Každý ukazatel následně popíši aby se čtenář mohl lépe zorientovat v mých výpočtech v praktické části diplomové práce. Příslušné vzorečky k ukazatelům, lze nalézt v příloze číslo 12.

Z hlediska zaměření poměrových ukazatelů je lze tedy členit:

- Ukazatele rentability
- Ukazatele likvidity
- Ukazatele zadluženosti
- Ukazatele aktivity
- Ukazatele kapitálového trhu

V nadcházejících odstavcích bych tedy rád popsal výše uvedené ukazatele. Dle mého názoru, jsou ukazatelé rentability jedny z nejdůležitějších ukazatelů a proto je uvádím i jako první.

Ukazatelé rentability vypovídají o míře dosaženého zisku z investic poskytovatelům kapitálových zdrojů. S jejich pomocí je vyjadřována intenzita využívání, reprodukce a zhodnocení kapitálu vloženého do společnosti. Patří do kategorie tzv. mezi výkazových poměrových ukazatelů, protože využívají údaje jak z rozvahy, tak i z výsledovky. Ukazatele

rentability se obvykle porovnávají s údaji z předchozích let, se statistickými průměry průmyslového odvětví, s alternativními formami investic a s rozpočty.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) slouží k hodnocení výkonnosti kapitálu, který do společnosti vložili vlastníci. Obvykle se porovnává s alternativními formami investic, kde existuje obdobné riziko. Posuzuje se výhodnost investice. Pokud je hodnota ukazatele trvale nižší než úroková míra cenných papírů garantovaných státem, resp. úroková sazba poskytovaná bankami při vkladu, potom není podnikání příliš efektivní. Vyjadřuje se v procentech poměr zisku po zdanění k vlastnímu kapitálu společnosti.

Rentabilita úhrnných vložených prostředků (ROA) vyjadřuje celkovou efektivnost společnosti. Pokud je v čitateli zisk před odečtením úroků a daní (EBIT) pak naznačuje produkční sílu společnosti. Měří, jaký efekt připadá na jednotku majetku zapojeného do podnikatelské činnosti.

Rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE) měří návratnost celkových investic nebo zapojeného kapitálu. Tento ukazatel popisuje informaci o výnosnosti dlouhodobých zdrojů. Vyjadřuje na jedné straně schopnost společnosti odměnit ty, kteří poskytli prostředky, a na straně druhé schopnost přilákat nové investory. Bere v úvahu i kapitál, který pochází z jiných zdrojů než ze základního kapitálu. Představuje široce používané měřítko výkonnosti společnosti, hlavně pro mezi podnikové srovnání.

Rentabilita vloženého kapitálu (ROI) stanoví efektivitu dlouhodobě investovaného externího kapitálu; výši čistého zisku, která byla vytvořena jednotkou dlouhodobých zdrojů.

Rentabilita tržeb (ROS) vyjadřuje podíl čistého zisku na tržbách. Ukazatel podává informaci o velikosti zisku z podnikání a definuje měřítko vytvářet nové zdroje. Tržby za časovou jednotku jsou důležitý ukazatel udávající tržní ohodnocení výkonů společnosti. V čitateli zlomku se uvádí hospodářský výsledek před zdaněním očištěný o vliv mimořádných nákladů a výnosů (Šulák, 2005).

Ukazatelé likvidity

Schopnost podniku splácet své závazky je velmi důležité jak pro podnik, tak i pro věřitele. Takováto finanční stabilita je důležitým cílem podnikatelského subjektu, který plánuje tak, aby byl schopen pružně reagovat na bezprostřední i budoucí závazky. Výše zisku je jedním z měřítek dlouhodobé životaschopnosti, posouzení průběhu platební schopnosti v minulosti

spolu s odhadem budoucího vývoje patří mezi klíčové problémy finanční analýzy. Ukazatelé likvidity dělíme na běžná likvidita, pohotová likvidita a okamžitá likvidita. S jejich popisem se čtenář může seznámit v následujících třech odstavcích (Šulák, 2005).

Běžná likvidita vysvětluje, v jakém rozsahu jsou krátkodobé závazky pokryty krátkodobými aktivy, která mají být přeměněna v hotovost v přibližně stejné časové periodě, jako je doba splatnosti krátkodobých závazků. Je tedy měřítkem krátkodobé solventnosti podniku (Bláha, Jindřichovská 1994).

Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím je obecně pravděpodobnější zachování platebních schopností společnosti. Problematické je, když je v majetkové struktuře společnosti velký procentní podíl špatně likvidních zásob nebo velký objem nedobytných pohledávek. Proto se zavádějí ještě další typy ukazatelů likvidity, které očišťují oběžná aktiva o tyto položky (Šulák, 2005).

Pohotová likvidita je přísnější měřítko likvidity, které vylučuje z výpočtu zásoby a nedokončenou výrobu. Zahrnují se pouze krátkodobé pohledávky, které je vhodné upravit o nedobytné pohledávky. Hodnota vyšší než 1 je sice příznivější z hlediska věřitelů, z pohledu vlastníků však nadměrná výše oběžných aktiv vede neproduktivnímu využívání vložených prostředků, čímž je negativně ovlivněna rentabilita společnosti.

Okamžitá likvidita měří schopnost společnosti hradit své právě splatné závazky. Za pohotové platební prostředky se považují jednak peníze na běžných účtech, pokladni hotovost a dále i obchodovatelné cenné papíry a šeky. Za přijatelnou hodnotu se považuje okamžitá likvidita vyšší než je 0,2 (Šulák, 2005).

Ukazatelé aktivity

Z těchto ukazatelů se snadno dozvíme, jak efektivně daná firma nakládá se svými finančními prostředky nebo třeba jakou má vyjednávací sílu vůči dodavatelům. Hodnotí schopnost podniku "obracet peníze". Sleduje se jednak obrat (kolikrát za rok se zásoby otočí) a jednak doba obratu (jak dlouho držíte peníze v podobě zásob). Obrat by měl být co nejvyšší a doba obratu co nejnižší. U těchto ukazatelů by mělo platit tzv. zlaté bilanční pravidlo, kdy průměrná doba splacení závazků by měla být kratší než průměrná doba inkasa pohledávek.

Efektivní hospodaření s kapitálem ve společnosti je důležité z hlediska její výkonnosti. Neefektivní hospodaření má tendenci vázat kapitál i tehdy, když to není nutné, což je nákladné nejen z hlediska splácení úroků, ale i proto, že si tak vynucuje další kapitálové půjčky k pokrytí krátkodobých i dlouhodobých potřeb.

Ukazatelé aktivity měří schopnost společnosti využívat svých zdrojů. Lze pracovat s ukazateli dvojího typu, a to s ukazateli počtu obrátů nebo dobou obratu.

Z důvodů výše popsaných zde proto uvádím tyto ukazatelé aktivity:

Obrat aktiv patří vedle rentability tržeb k jednomu z klíčových ukazatelů efektivnosti. Je měřítkem celkového využití majetku.

Relativní vázanost stálých aktiv měří, do jaké míry se daří zvyšovat objem tržeb bez dalšího rozšiřování kapacity měřené stálými aktivy. Konkrétně to znamená, že žádoucí tendencí je, aby ukazatel v čase klesal, neboť pak podnik na stejném zařízení vyprodukuje větší objem tržeb.

Doba obratu zásob je považována za ukazatel intenzity využití zásob. Udává, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob.

Doba obratu pohledávek stanovuje průměrný počet dní, během nichž zůstávají odběratelé dlužní. Čím je vyšší tento ukazatel, tím delší dobu podniku poskytuje svým obchodním partnerům obchodní úvěr, což zvyšuje pro společnost riziko dočasné ztráty likvidity, případně vyvolává potřebu použít překlenovací bankovní úvěr. Velikost tohoto ukazatele je však modifikována i zvyklostmi příslušné země.

Obrácená hodnota reprezentuje počet obrátek pohledávek, která udává, jak rychle jsou pohledávky přeměňovány v peněžní prostředky (Šulák, 2005).

Ukazatele produktivity se řadí mezi méně známé finanční ukazatele. Proto také ani není příliš mnoho celosvětově ustálených ukazatelů. Nicméně bych rád do své diplomové práce zahrnul i tyto ukazatele, protože i z těchto ukazatelů lze vyčíst důležité informace.

Tržby na zaměstnance se stanoví jako průměrná přidaná hodnota, kterou vyprodukoval každý její pracovník. Určitou přidanou hodnotou znamená stanovit náklady a zisk přidané k materiálu, polotovaru či výrobku při jeho dalším zpracování či distribuci. Na podkladě účetních výkazů se přidaná hodnota vypočte jako rozdíl výkonů a výkonové spotřeby.

Zisk na zaměstnance je podíl zisku před zdaněním, který připadne na jednoho pracovníka.

Další ukazatele, které používám ve své diplomové práci jsou **ukazatelé zadluženosti**. Slouží jako identifikátor výše rizika, které společnost podstupuje, pokud financuje svoje podnikatelské aktivity danou strukturou vlastních a cizích zdrojů.

Podstatou ukazatelů zadluženosti je, že vyjadřují vztah mezi cizími zdroji na jedné straně a vlastními, resp. celkovými zdroji na straně druhé. Společnost má použít cizí kapitál v tom případě, že výnosnost celkového vloženého kapitálu bude vyšší, než jsou náklady spojené s jeho použitím. Vzájemný poměr mezi vlastním a cizím kapitálem jak na oboru podnikání, tak i na majetkové struktuře společnosti, výši a stabilitě zisku a tržeb, úrokové míře bank, výkonnosti společnosti. Nejběžnějším ukazatelem je celková zadluženost. Čím je hodnota vyšší, tím vyšší je i finanční riziko.

Dlouhodobá zadluženost vlastního kapitálu podává obraz o dlouhodobé zadluženosti společnosti.

Ukazatel úrokového krytí informuje, kolikrát zisk před odečtením úroků a daní (EBIT) převyšuje úrokové platby. Určí se jako poměr obou těchto. Hodnota ukazatele by nikdy neměla klesnout pod 6. Prahovou hodnotou je 1, což znamená, že každé snížení zisku bude znamenat ztrátu (Šulák, 2005).

Ukazatel kapitálového trhu

Součástí měření výkonnosti podniků v podmínkách tržní ekonomiky je analýza poměrových ukazatelů opírajících se o informace kapitálového trhu. Ukazatele kapitálového trhu skuteční i potencionální investoři – akcionáři a dále všichni, kteří se dostávají do styku s burzovními obchody. Jejich primárním zájmem přitom je, zda podnik zajišťuje přiměřenou návratnost jimi vloženého kapitálu. Tato skupina ukazatelů dokumentuje „vidění“ podniku kapitálovým trhem, které se porovnává s výkonností podniku (Šulák, 2005).

Mezi tyto ukazatele se řadí hlavně:

- výplatní poměr,
- dividenda na akcii,
- dividendový výnos,
- ziskový výnos (rentabilita tržní ceny akcie),
- P/E (Price/Earning) tj. tržní cena akcie dělená ziskem na 1 akcii,
- Price/book Value,
- dividendové krytí

Jelikož mnou zvolená firma není akciová společnost, tak ukazatele kapitálového trhu ve své diplomové práci nevyužiji. Přesto je zde pro úplnost poměrových ukazatelů uvádím.

V mé diplomové práci také využiji pyramidové soustavy. Jsem toho názoru, že takový to rozklad, který nabízí pyramidová soustava, nám podá velmi užitečné informace a za použití logaritmu tyto informace budou i velice přesné. Popisem pyramidových ukazatelů a uvedení, které konkrétně použiji, se zabírám v nadcházející kapitole pyramidová soustava poměrových ukazatelů.

Ad 3) Pyramidová soustava poměrových ukazatelů

V pyramidové soustavě je vždy jeden ukazatel zvolen jako nejdůležitější a analýza pak slouží k tomu, aby jednak identifikovala a jednak kvantifikovala činitele mající vliv na zvolený vrchol. V pyramidě má proto každý ukazatel své místo, které vyplývá jednak z vlastní logiky rozkladu, jednak z charakteru matematických a statistických vazeb. Příkladem rozkladu syntetických ukazatelů na ukazatele dílčí neboli příčinné je tzv. Du Pontova analýza. Je to logický rozklad poměrového ukazatele rentability vlastního kapitálu (ROE) na tři zásadní části (marži čistého zisku, obrát aktiv a poměr aktiv k vlastnímu kapitálu) (Šulák, 2005). Jeho grafické znázornění lze shlédnout v příloze číslo 3.

Ad 4) Souhrnné ukazatele

Tyto ukazatele jsou většinou rozděleny do dvou skupin: jednorozměrné ukazatele (např. Beaverův test, Edmisterova analýza); jejich nevýhodou ale je, že podle různých ukazatelů může být tentýž podnikatelský subjekt zařazován výhledově pouze mezi problémové či bezproblémové. Tento nedostatek se snaží odstranit ukazatele vícerozměrné. Jsou to modely zahrnující více poměrových finančních ukazatelů či jiných elementárních charakteristik finančního stavu. Nejznámějším reprezentantem vícerozměrných ukazatelů je Altmanův index finančního zdraví podniku. Zjednodušeně se dá říci, že jde vlastně o součet hodnot pěti běžných poměrových ukazatelů, jimž je přiřazena různá váha, z nichž největší váhu má rentabilita celkového kapitálu. Cílem je pak stanovit na základě vybraných finančních poměrových ukazatelů určitou hranici, která rozdělí podniky na ty, které mají vysokou pravděpodobnost bankrotu a ty, které naopak mají vysokou pravděpodobnost přežití (Šulák, 2005).

2.2.2 Moderní měřítko výkonnosti podniku

Moderní ukazatel by měl splňovat tato kritéria (Mařík, 2005):

- vykazovat co nejužší vazbu na hodnotu akcií (shareholder value). Tato vazba by měla být prokazatelná statistickými propočty
- umožňovat využití co nejvíce informací a údajů poskytovaných účetnictvím, včetně ukazatelů, které jsou na účetních údajích postaveny. Tento požadavek směřuje jednak ke snížené pracnosti propočtu a jednak ke zvýšení komunikativnosti s dosavadní praxí
- překonávat dosavadní námitky proti účetním ukazatelům postihujícím finanční efektivnost. Především je třeba, aby zahrnoval kalkulaci rizika a bral v úvahu rozsah vázaného kapitálu
- umožňovat hodnocení výkonnosti a zároveň i ocenění podniků.

V tradičních metodách se často vychází pouze z maximalizace zisku. Omezenost pohledu hodnocení z pozice tvorby hodnot pro zákazníka nebo vlastníka vedly k hledání dalších cest posouzení výkonnosti podniků. Výsledkem jsou moderní přístupy k měření finanční výkonnosti v podobě nových měřítek (Kaplan, Norton 2006). Jedná se o měřítka:

- 1) Ekonomická přidaná hodnota - Economic Value Added (EVA)
- 2) Tržní přidaná hodnota - Market Value Added (MVA)
- 3) Ukazatel rentability investic stanovený na podkladě peněžních toků - Cash Flow Return on Investment (CFROI)

2.2.3 Komplexní přístupy k měření výkonnosti firem

Základem systému komplexního hodnocení výkonnosti firem je určení vhodného okruhu kritérií hodnocení. Nejrozšířenějšími kritérii jsou kritéria ekonomická, posuzující vývoj ekonomických veličin a změny v majetku a eventuálně kapitálu podnikatelských subjektů.

Do této kategorie lze zařadit metody:

- 1) Balanced Scorecard (BSC)
- 2) Evropský model úspěšnosti (EFQM)

Výběr vhodných ukazatelů pro měření výkonnosti podniku není jednoduchou záležitostí. V současné době patří tato problematika k nejvíce diskutovaným oblastem v podnikovém řízení. Vedle finančních ukazatelů výkonnosti se doporučuje zvažovat i nefinanční kritéria

měření výkonnosti firem. Jako vhodná alternativa se jeví využití modelu Balanced Scorecard, který obsahuje jak finanční tak nefinanční kritéria (Šulák, 2005).

Jako první uvedu metodu EFGM, i když ji ve své praktické části nepoužiji, tato metoda je velmi populární a zaslouží si, abych ji zde uvedl a alespoň nastínil její popis.

Ad1) BSC – tuto metodu popíši v samotné kapitole 2.3 Popis metody Balanced scorecard

Ad 2) EFGM

Model EFQM vznikl jako nástroj pro úspěšné řízení firem a jeho prostřednictvím dochází rovněž k cílenému a systematickému uspokojování potřeb zákazníků společnosti. Tím plynule navazuje na systém certifikací ISO 9000, který klade důraz na procesní řízení podniku, na měření výsledků těchto procesů a neustále zlepšování ve firmě. Principy hodnocení a příslušná kritéria vypracovala na počátku tohoto desetiletí Evropská nadace pro management kvality (European Foundation for Quality Management) se sídlem v Bruselu. Model EFQM má devět oblastí nebo-li hlavních kritérií. Prvních pět vytváří předpoklady pro to, aby společnost byla úspěšná, ve zbylých čtyřech se firma hodnotí z hlediska výsledků nebo cílů, jichž chtěla dosáhnout (Šulák, 2005). Těmito kritérii jsou:

Vůdcovství

Předmětem zájmu tohoto kritéria je koncepční úloha vedení společnosti, která spočívá ve dvou momentech:

- záměry rozvoje jasně formulované vedením společnosti
- aktivizování, iniciování, motivování všech zaměstnanců společnosti ze strany vedení podniku ve směru formulovaných záměrů. Management změny se realizuje strukturovaně a systematicky v celé společnosti. Chování zaměstnanců je utvářeno v souladu s hodnotami, politikou a zájmy společnosti.

Politika a strategie

Kritérium je zaměřeno na hodnocení, jak společnost implementuje politiku a strategii do plánů a vlastní činnosti.

Personální řízení

Je zapotřebí umět aktivovat lidský kapitál prostřednictvím spolupodílení se na tvorbě hodnot a kultury společnosti. Je zde široký prostor pro spoluúčast a komunikaci jenž jsou podporovány udílením důvěry a vytvářením příležitostí učit se a rozvíjet individuální schopnosti.

Zdroje a partnerství

Smyslem hodnocení je posoudit do jaké míry dokáže společnost efektivně a účinně řídit své zdroje.

Procesy

Úspěšná provozní praxe předpokládá, že jsou všechny činnosti od začátku až do konce svého průběhu ve společnosti systematicky řízeny. Procesy mají své vlastníky, jsou pochopeny a jejich zdokonalování je založeno na každodenní aktivní účasti všech pracovníků. Měření a zpětné informace jsou nezbytné pro efektivní práci managementu. Předmětem hodnocení tohoto kritéria obecně je schopnost identifikovat, řídit, přehodnocovat a zdokonalovat své procesy.

Spokojenost zaměstnanců

Vyhodnocení sub kritérií ukazuje výkonnost společnosti při uspokojování potřeb a očekávání zaměstnanců. Toho je prakticky dosahováno prezentací výsledků, trendů, cílů a srovnáním s konkurencí či nejlepšími výsledky v odvětví.

Spokojenost zákazníků

Předmětem měření a analýzy je spokojenost zákazníka. Prostor, na který je zaměřena spokojenost, zahrnuje vnímání zákazníka, pochopení, předvídání a zlepšování jejich spokojenosti a věrnosti.

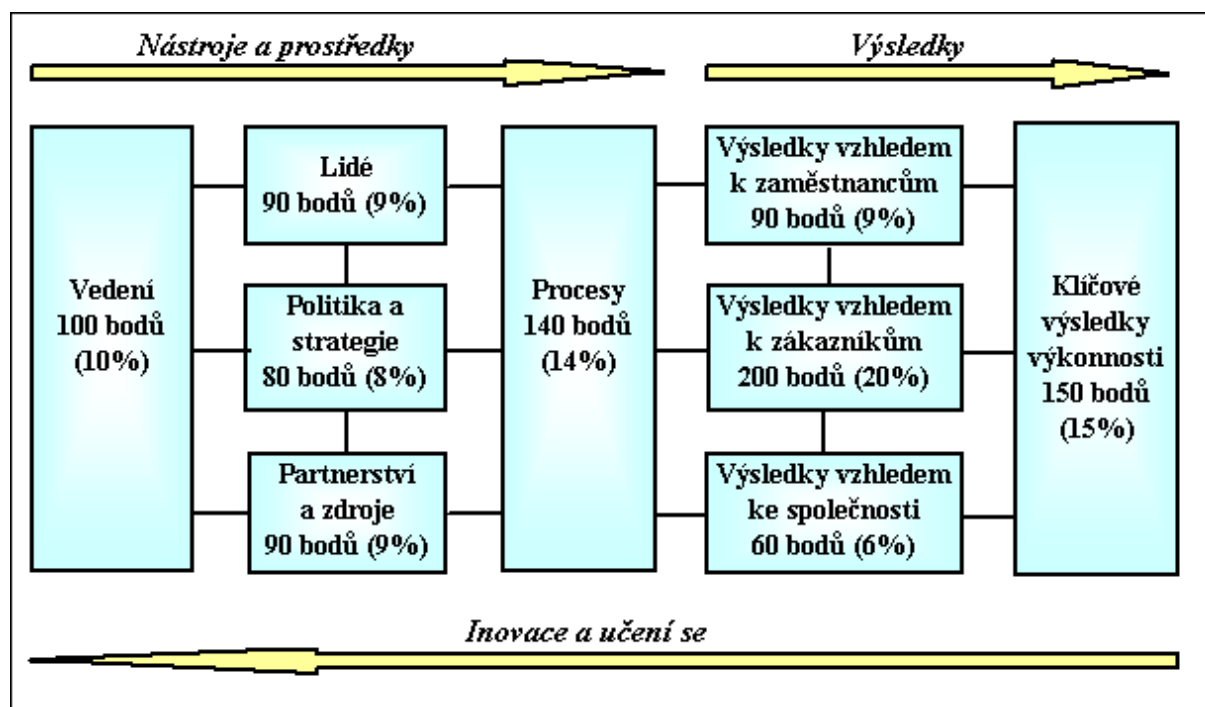
Vliv na společnost

Kritérium je zaměřeno na hodnocení veřejné odpovědnosti společnosti. Předmětem zájmu je, čeho společnost dosahuje při uspokojování potřeb a očekávání místního, národního a mezinárodního společenství jako celku. To obsahuje vnímání přibližování podniku k soudobým požadavkům na kvalitu života, životního prostředí a ochranu globálních zdrojů.

Měření výkonnosti společnosti

Základním záměrem hodnocení je posoudit, jakých výsledků společnost dosahuje ve srovnání s jejími plány a při uspokojování potřeb a očekávání všech na společnosti finančně či jinak zainteresovaných subjektů.

Obr. 2.1 Model EFQM



Zdroj: <<http://katedry.fimmi.vsb.cz/639/qmag/mj02-cz.htm>>

Nyní bych rád v nadcházejících několika stranách uvedl a popsal metodu BSC. Jelikož popis této metody by vystačil i na knižní podobu, tak se pokusím uvést alespoň základní informace, potřebné k tomu, aby čtenář pochopil problematiku tvorby a implementace metody BSC.

Tuto metodu jsem si vybral pro mou diplomovou práci z důvodu její komplexnosti. Pomocí této metody lze analyzovat výkonnost podniku nejen z finančního hlediska. Tímto metoda získává značnou výhodu, oproti metodám, které čerpají pouze z finanční analýzy. Také jsem si tuto metodu vybral pro její „populárnost“. Nemohu přesně říci, zda metoda BSC je tak populární pro svoji užitečnost nebo je to pouze trend, pravdou však zůstává, že již mnoho firem metodu BSC implementovalo a určitě ještě mnoho firem tuto metodu v budoucnu použije.

2.3 Popis metody *Balanced Scorecard*

Mají-li se manažeři na všech úrovních řízení správně rozhodovat, musí umět měřit výkonnost podniku. K tomu samozřejmě potřebují adekvátní kritéria hodnocení, aby mohli posuzovat různé aspekty činnosti podniku a ekonomického prostředí, v němž působí, a sledovat, jak podnik postupuje při dosahování svých cílů.

Metodou, která vytváří vazbu mezi strategií (strategickými záměry formulovanými v podobě strategických plánů, podnikatelských plánů, dílčích strategií apod.) a operativními.

Metoda BSC vznikla jako reakce na empirická zjištění, že řada strategických záměrů nebyla

dotažena do praxe. Mnoho organizací má totiž často problém s reálným propojením strategií s operativními činnostmi tak, aby se strategie implementovala ve všech podnikových oblastech a bylo možné měřit dosažení strategických cílů. Jedním z důvodů je, že základnou operativních plánů jsou většinou pouze finanční ukazatele, které nemohou dostatečně charakterizovat celý podnik. Proto je nezbytné sledovat a vzájemně vyvážit kromě finančních ukazatelů také ukazatele zaměřené na zákazníky, firemní procesy a zaměstnance (www.mgmtpress.cz).

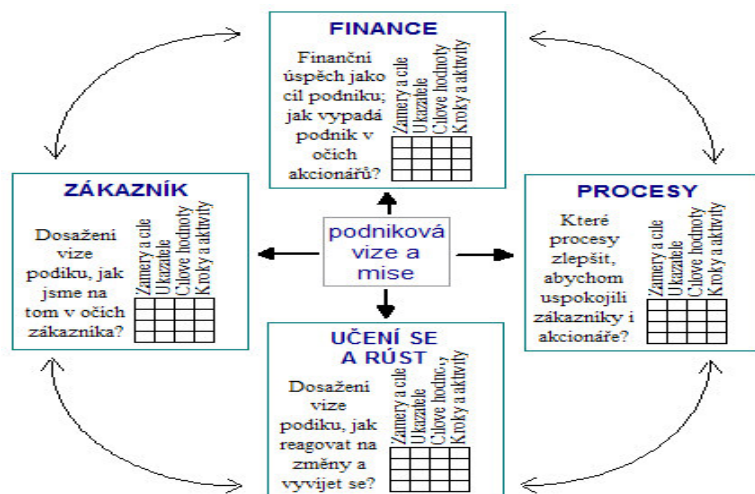
BSC je snadně zapamatovatelná, názorná metoda, která má jednoduché schéma. V centru pozornosti metody stojí vize a strategie, která je dokola obklopena čtyřmi perspektivami, z nichž za základní autoři této metody považují péči o zákazníky a zaměstnance a jejich růst, který je podle nich základní podmínkou pro růst výkonnosti podniku jako celku (Kaplan, Norton 1996).

Soubor nástrojů, které BSC („systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku“) poskytuje, tak měří výkonnost podniku pomocí čtyř perspektiv:

- Finanční
- Zákaznické
- Interních podnikových procesů
- Učení se a růstu

a umožňuje sledovat nejen finanční výsledky, ale také to, jak jsou podniky schopny zajišťovat hmotná i nehmotná aktiva potřebná k svému růstu a zvyšování konkurenceschopnosti, jak vytvářejí hodnotu pro současné i budoucí zákazníky a jak se musí zlepšit kvalita lidských zdrojů, systémů a způsobů práce, které jsou nezbytné pro zvyšování budoucí výkonnosti (www.mgmtpress.cz).

Obr. 2.2 Perspektivy BSC



Zdroj: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Balanced+ScoreCard&IdPojPass=56>

2.3.1 Finanční perspektiva

Finanční cíle jsou „ohniskem“ do něhož směřují cíle a měřítka ostatních perspektiv BSC.

Tyto cíle a měřítka musejí hrát dvojí roli:

- definují finanční výkonnost očekávanou od strategie
- slouží ke zhodnocení cílů a měřítek všech ostatních perspektiv BSC

V jednotlivých fázích životního cyklu podnikatelské jednotky se mohou jednotlivé finanční cíle lišit. Existuje několik typů strategií, které lze použít. Mezi nejčastěji používané jsou fáze:

- růstu
- udržení
- největších výnosů (sklizeň)

Růstové podnikatelské jednotky jsou v rané fázi svého životního cyklu. Mají velký růstový potenciál a k zhodnocení tohoto potenciálu musejí mnohdy zmobilizovat významné zdroje pro vývoj a rozšíření nových výrobků a služeb, rozšiřování výrobních kapacit, investice do systémů, infrastruktury, vztahy se zákazníky apod. Protože takové podnikatelské jednotky mohou pracovat se zápornými peněžními toky a nízkým ROCE (rentabilita vloženého kapitálu), tak celkovým finančním cílem pro takovou jednotku bude procentuální míra růstu obrátu a míra růstu prodeje v cílových segmentech, zákaznických skupinách a regionech.

Většina podnikatelských jednotek se ale nachází ve fázi udržení, kdy přitahují investice a je od nich vyžadována vysoká návratnost investovaného kapitálu. Od takových to jednotek se spíše očekává, že si udrží svůj podíl na trhu a ještě ho zvýší. Většina podnikatelských jednotek ve fázi udržení použije finanční cíle zaměřené na ziskovost. Používaná měřítka pak propojují účetní příjmy a objem investovaného kapitálu; příkladem těchto měřítek, používaných k hodnocení výkonnosti podnikatelské jednotky, jsou návratnosti investice (ROI), výnosnost vloženého kapitálu (ROCE), a přidaná hodnota (EVA).

Ty podniky, které dosáhnou ve svém životním cyklu fáze zralosti, už neprovádějí rozsáhlé investice – spíše investují jen do údržby již existujících zařízení a schopností, ne do rozšiřování. Hlavním cílem podniků v této fázi většinou bývá maximalizovat přítok hotovosti. Obecnými ukazateli pro podnikatelské jednotky ve fázi nejvyšších výnosů mohou tedy být: provozní cash flow a snižování požadavků na pracovní kapitál (Horváth & Partners, 2002).

2.3.2 Zákaznická perspektiva

V této perspektivě se identifikují zákaznické a tržní segmenty, ve kterých chtějí podnikat. Tyto segmenty představují zdroj obrátů, které jsou součástí jeho finančních cílů. Pomocí zákaznické perspektivy se stanoví klíčová zákaznická měřítka příslušných cílových zákazníků a tržních segmentů, jakou jsou např. spokojenost a loajalita zákazníků, předpoklady jejich udržení, získávání nových zákazníků a ziskovost.

Kromě úsilí zaměřeného na uspokojení potřeb zákazníků musejí manažeři podnikatelské jednotky v zákaznické perspektivě BSC převést strategické poslání do konkrétních, tržně a zákaznický orientovaných cílů. Podniky musí v rámci svých existujících a budoucích zákazníků identifikovat a vybrat ty tržní segmenty, ve kterých chtějí konkurovat.

Důležitou součástí tvorby BSC v zákaznické perspektivě je segmentace trhu. Podniky musejí identifikovat a vybrat ty tržní segmenty, ve kterých chtějí konkurovat. Klíčem ke stanovení cílů a měřítek v této perspektivě je poté stanovení hodnotových výhod, které budou tyto podniky svým cílovým segmentům poskytovat. Základní měřítka zákaznické perspektivy, která lze použít pro všechny typy podniků jsou:

- Podíl na trhu – odráží podíl obchodu na daném trhu (vyjádřeno počtem zákazníků, utracených finančních prostředků nebo v objemu prodaných položek).
- Udržení zákazníků – sleduje v absolutních nebo relativních číslech míru, s jakou si podnikatelská jednotka uchovává mimořádné vztahy se zákazníky nebo zakázky.
- Získávání nových zákazníků – měří absolutně nebo relativně míru, jakou podnik získává nové zákazníky nebo zakázky.
- Spokojenost zákazníků – stanovuje úroveň spokojenosti podle konkrétních kritérií výkonnosti pomocí hodnotové výhody.
- Ziskovost zákazníků – měří čistý zisk, který zákazník nebo tržní segment přináší po odečtení zvláštních výdajů na podporu zákazníka (Horváth & Partners, 2002).

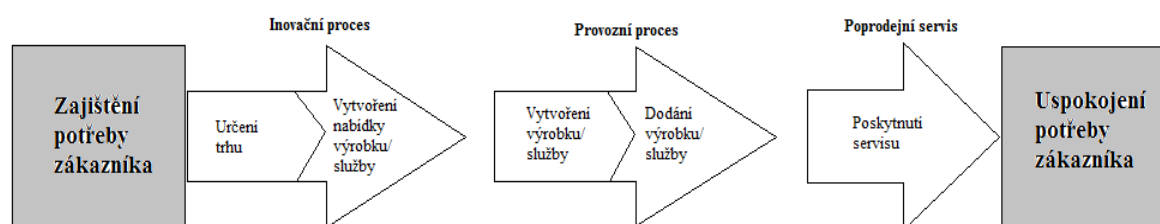
2.3.3 Perspektiva interních podnikových procesů

V této perspektivě BSC manažeři charakterizují procesy, které jsou pro dosažení zákaznických a akcionářských cílů nejdůležitější. Obvykle podniky vyvíjejí pro tuto perspektivu cíle a měřítka poté, co určí cíle a měřítka zákaznické a finanční perspektivy. Pro potřeby BSC se doporučuje, aby manažeři definovali úplný interní hodnotový řetězec, který začíná inovačním procesem – odhalením současných a budoucích potřeb zákazníků a vývojem nových způsobů řešení těchto potřeb – pokračuje provozním procesem – dodávkou existujících výrobků a služeb existujícím zákazníkům – a končí poprodejním servisem – nabídkou služeb po uskutečnění

prodeje, které přidávají nakoupeným výrobkům a službám další hodnotu. Každý podnik má jedinečnou skupinu procesů pro vytváření hodnoty a dosahování finančních výsledků. Nicméně jsme zjistili, že základní model hodnotového řetězce může být pouze šablonou, kterou si může podnik při přípravě perspektivy interních procesů upravit (Horváth & Partners, 2002). Tento model zahrnuje tři základní procesy:

- 1) inovační proces
- 2) provozní proces
- 3) poprodejní servis

Obr. 2.3 Perspektiva interních procesů – obecný model hodnotového řetězce



Zdroj: KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. Vydání. Praha: Management Press, 2002. S. 35

Ad 1) Inovační proces – je kritický interní proces. Schopnost být efektivní a dostatečně rychlý v inovačním procesu je pro mnoho podniků důležitější než bezchybnost v každodenním provozním procesu. Zvláště patrné je to ve společnostech s dlouhou dobou vývoje a designu.

Inovační proces se skládá ze dvou prvků. Prvním krokem je identifikace trhu, kdy na základě výsledků průzkumu trhu je zjištěna velikost trhu, povaha zákaznických preferencí a podkladů k následnému stanovení ceny cílových výrobků a služeb. Tyto informace dále slouží jako vstup pro druhý krok inovačního procesu – procesu návrhu a vývoje aktuálního výrobku nebo služby.

V dnešní době podnik získává zavedením nových inovovaných výrobků a služeb na trh určitou konkurenční výhodu, což by mělo být dostatečným důvodem tento krok nepodceňovat.

Pro tvorbu cílů a měřítek existují modelové postupy, které lze v měřicím procesu využít. Atraktivním měřítkem je měřítko doby zvratu, které sjednocuje tři kritické prvky procesu vývoje produktu. Zaprvé měřítko zahrnuje nejen vstup z vývoje produktu, ale i náklady vynaložené na celý proces- to nutí zúčastněné k vyšší efektivnosti procesu vývoje produktu. Zadruhé, společnost vytváří tlak na ziskovost a za třetí měřítko obsahuje časový rozvrh, čímž podporuje uvedení produktu na trh rychleji než konkurence.

Dalším měřítkem může být hrubý zisk z nových produktů, nebo časový profil prodejů nově uvedených výrobků na trh. Obecně lze říci, že v každé fázi vývoje lze stanovit měřítka – ať už je to propustnost, doba cyklu nebo náklady (Horváth & Partners, 2002).

Ad 2) Provozní proces – začíná objednávkou od zákazníka a končí dodávkou výrobku nebo služby. Jedná se o krátkodobé vytváření hodnoty v podniku. Provozní proces vyžaduje přesnou, úplnou dodávku výrobků a služeb zákazníkům. Sledování a řízení těchto procesů může být prováděno pomocí finančních měřítek jako např. standardních nákladů, rozpočtů a odchylek, atd. Nicméně vysoký důraz na řízení jakosti a bezesporu také konkurenční výhoda využívající faktor času vedly mnoho podniků k nahrazení tradičních nákladových a finančních měřítek měřením kvality provozního procesu a doby cyklu a nákladů. Kromě těchto měření lze měřit také další vlastnosti procesů a nabídek výrobků a služeb, jako například měření flexibility nebo specifických vlastností výrobků či služeb apod. „Podniky, které mohou identifikovat charakteristické rozdíly ve svých výrobcích a službách, zaměří svou pozornost na měření, které může zajistit BSC. Tak mohou být kritické atributy výkonnosti výrobku a služby (kromě doby odezvy, jakosti a nákladů) „zakomponovány“ do provozního procesu perspektivy interních procesů BSC (Kaplan, Norton 2007).

Ad 3) Poprodejní servis – zahrnuje záruční i nezáruční opravy, příjem nefunkčních a vrácených produktů a zpracování plateb, např. prostřednictvím kreditních karet. Společnosti, které se snaží uspokojit požadavky zákazníků skvělými poprodejními službami, mohou měřit výkonnost pomocí takových veličin, jako je čas, kvalita servisu a výše nákladů. Tímto způsobem lze měřit rychlost odezvy na závadu, počet nových požadavků v poměru k celkovým požadavkům vyřešených jediným telefonátem, apod. Společnosti, které zahrnuly do svých strategických cílů také aspekty týkající se životního prostředí, mohou do poprodejního servisu zahrnout také měřítka týkající se vztahu k životnímu prostředí, konkrétně velikost odpadu a odřezků vzniklých ve výrobním procesu apod. (Horváth & Partners, 2002).

2.3.4 Perspektiva učení se a růstu

Cíle v perspektivě učení se a růstu vytvářejí infrastrukturu, která umožňuje, aby mohlo být dosaženo cílů ve třech ostatních perspektivách. Cíle v perspektivě učení se a růstu jsou hybnými silami pro dosažení skvělých výstupů v prvních třech perspektivách BSC. BSC zdůrazňuje důležitost investování do budoucnosti, a to nejen v tradičních oblastech investic, jako jsou nové zařízení a výzkum a vývoj nových produktů. Investice do zařízení, výzkumu a vývoje jsou jistě důležité, ale samy o sobě nestačí. Podnik musí také investovat do své

infrastruktury – lidí, systémů a procedur – pokud chce dosáhnout svých dlouhodobých finančních cílů. Na základě zkušeností Kaplan Norton při tvorbě BSC napříč širokým spektrem výrobních i služby poskytujících společností vytipovali tři základní oblasti perspektivy učení se a růstu. Za hybné síly perspektivy učení se a růstu považují:

- schopnosti zaměstnanců
- schopnosti informačního systému
- motivace, delegování pravomocí a angažovanost (Fibírová, Šoljáková 2005)

Schopnost dosáhnout ambiciózních finančních a zákaznických cílů interních procesů závidí na schopnostech podniku učit se a růst. To umožní zejména tři skupiny zdrojů: zaměstnanci, systémy a angažovanost. Strategie dosažení vysoké výkonnosti bude v zásadě vyžadovat značné investice do lidí, systémů a procesů, které vytvářejí schopnosti podniku. V důsledku toho by měla být měřítka těchto skupin zdrojů v budoucnosti nezbytnou částí BSC každého podniku (Horváth & Partners, 2002).

2.4 Implementace Balanced Scorecard

Tvorba BSC v podniku by měla vést k propojení finančních záměrů podniku s celopodnikovou strategií. Finanční cíle představují jakési ohniska, do kterých směřují postupně cíle a měřítka ostatních perspektiv-zákaznické, perspektivy interních procesů a učení se a růstu. Nejobtížnější oblastí tvorby a zavádění BSC je oblast péče o zákazníky, jejichž odborný růst je nezbytným předpokladem růstu výkonnosti podniku a ne vždy je lehké ho zajistit (Kaplan, Norton, 2005).

Samotný postup tvorby BSC popisují různí autoři jinými způsoby. U všech autorů se však dá najít alespoň pět základních postupových kroků při zavádění BSC. Patří mezi ně:

- Vyjasnění strategie
- odvození strategických cílů
- vybudování vztahů příčin a následků
- výběr měřítek
- stanovení strategických akcí (Vysušil, 2004).

Když sestavujeme otázky, pro které podnikové jednotky chceme sestavit BSC, je důležité dbát na tuto hlavní zásadu: čím více podnikových jednotek je s pomocí BSC strategicky řízeno, tím lépe mohou být důležité cíle nadřazených úrovní rozloženy na úrovně následující.

Ať už bude mít BSC podobu v podniku jakoukoli, je důležité již v počáteční fázi realizace vyjasnit otázku pilotního projektu. Na základě pilotního projektu realizovaném na druhé nebo třetí úrovni řízení je možné velmi dobře obecně posoudit účelnost koncepce a výsledky využít při rozšiřování BSC do dalších oblastí podniku ve formě prezentace dosažených úspěchů (Horváth & Partners, 2002).

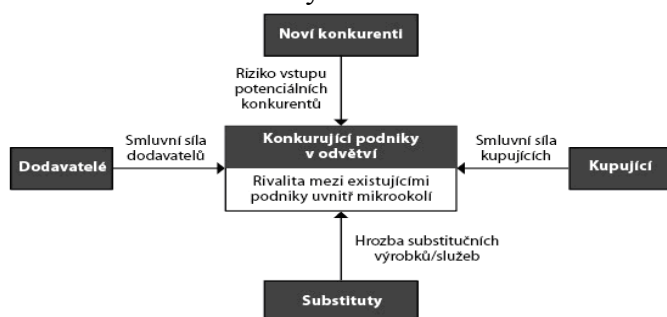
2.4.1 Vyjasnění strategie

Harvardský profesor Michael Porter vypracoval a poskytl praktický rámec, který slouží k určení strategie a zahrnuje strukturální analýzu prostředí. Porter identifikoval hlavní síly prostředí, které určují chování konkurentů a zároveň přišel s myšlenkou, že zisk, dosahovaný v odvětví, je ovlivňován těmito silami. (Bělohávek 2001).

Porterův model je zaměřen na:

- Rizika vstupu potenciálních konkurentů
- Smluvní síla dodavatelů
- Smluvní síla kupujících
- Hrozba substitučních výrobků
- Rivalita mezi podniky mikrookolí

Obr. 2.4 Porterova analýza konkurenčních sil



Zdroj: PORTER, M. E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Přel. K. Kvapil. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2. S. 56

Potenciální konkurenti

Potenciálními konkurenty jsou podniky, které si v současné době nekonkurují v daném mikrookolí, ale mají schopnost se konkurenty stát, pokud se pro to rozhodnou. Hrozba konkurenční síly potenciálních konkurentů, závisí na výši bariér vstupu na trh, tedy na řadě faktorů, které brání podniku prosadit se v daném mikrookolí. Klasická práce v oblasti bariér vstupu byla zpracována ekonomem Joe Bainem, který rozlišil základní zdroje bariér nového vstupu:

- Oddanost zákazníků
- Absolutní výhody
- Míra hospodárnosti (Dedouchová 2001)

Dále překážky vstupu pro nově vstupující firmy jsou:

- Úspory z rozsahu
- Diferenciace produktu
- Kapitálová náročnost
- Přechodové náklady
- Přístup k distribučním kanálům
- Vládní politika (Porter 2004)

Rivalita mezi podniky mikrookolí

Podle Portera soupeření mezi stávajícími konkurenty má známou formu obratného manévrování k získání výhodného postavení. Používají se metody jako cenová konkurence, reklamní kampaně, uvedení produktu a zlepšený servis zákazníkům nebo záruky. K soupeření dochází z důvodu, že jeden nebo více konkurentů buď pociťují tlak, anebo vidí příležitost k vylepšení své pozice. Rozsah rivality mezi těmito podniky uvnitř mikrookolí je funkcí tří faktorů:

- Struktura mikrookolí
- Poptávkové podmínky
- Výška výstupních bariér z daného mikrookolí (Dedouchová 2001)

Smluvní síla kupujících

Většina odvětví prodává své produkty nebo služby nikoliv jedinému odběrateli, ale skupině různých odběratelů. Vyjednávací vliv této skupiny odběratelů, díváme li se na ni ze souhrnného hlediska, je jednou z klíčových sil určujících potenciální ziskovost odvětví.

Skupina odběratelů je silná tehdy, platí li následující okolnosti:

- Je koncentrovaná nebo nakupuje velké množství v relaci dodavatelově celkovému objemu produkce. Připadá-li velká část prodeje na daného odběratele, stoupá tím důležitost jim uzavřeného obchodu
- Produkty, které nakupuje v daném odvětví, představují významnou část odběratelových nákladů nebo nákupů. V tomto případě jsou odběratelé náchylní aktivizovat nutné zdroje, jež by jim umožnily nákup za výhodné ceny a nakupovat výběrově.
- Produkty které nakupují v odvětví, jsou standardní nebo nediferenciované

- Jestliže mu nehrozí velké přechodové náklady
- Jestliže docílí nízkého zisku
- Odběratelé vytvářejí znatelnou hrozbu zpětné integrace. Jsou-li odběratelé částečně integrováni nebo představují hrozbu zpětné integrace, jsou v postavení, kdy mohou požadovat ústupky (Porter 1994)

Smluvní síla dodavatelů

Dodavatelé mohou působit jako hrozba. Když dokážou zvyšovat ceny a podnik musí toto zvýšení zaplatit nebo přistoupit na nižší kvalitu. Obojí vede k poklesu zisku. Opačně slabí dodavatelé dávají podniku možnost snížit cenu a požadovat vyšší kvalitu (Dedouchová 2001).

Skupina dodavatelů má převahu, platí-li následující podmínky:

- Když je nabídka ovládána několika málo společnostmi a je koncentrovanější než odvětví, jemuž dodává
- Pokud nemusí čelit jiným substitučním produktům při dodávkách danému odvětví
- Jestliže odvětví není důležitým zákazníkem dodavatelské skupiny
- V případě, že dodavatelův produkt je důležitým vstupem pro odběratelovo podnikání (Porter 1994)

Hrozba substitučních výrobků

Existence blízkých substitutů vytváří konkurenční hrozbu limitující ceny, za kterou podnik prodává a tím limituje i ziskovost podniku. Mají-li však výrobky podniku málo blízkých substitutů, pak mají podniky příležitost zvýšit ceny a tím výsledný zisk. Jejich strategie by mělo spočívat ve využití této faktické strategie (Dedouchová 2001).

Identifikování substitutů znamená vyhledávání jiných produktů, které mohou plnit tutéž funkci jako produkt daného odvětví. Někdy jde o velice delikátní úkol, který může analytika zavést do oboru zdánlivě velice vzdáleného od původního odvětví. Analýza substitutů je důležitá při rozhodování, zda strategicky usilovat o úplné vytlačení substitutu, anebo vyvinout strategii, která s ním bude počítat jako s nevyhnutelnou klíčovou silou (Porter 1994).

2.4.2 Odvození strategických cílů

Odvození strategických cílů slouží zejména k redukci velkého počtu potenciálních strategických cílů a výběru několika, pro podnik skutečně strategicky významných, cílů. Tento proces konkretizuje strategie a cíle přiřazuje jednotlivým perspektivám. Přitom rozlišujeme mezi strategickými cíli a strategickými akcemi a zároveň musíme určit, pro jakou organizační úroveň je cíl nebo akce určena Charvát (2006).

Kvalita strategických cílů je hlavním kritériem kvality celé BSC a má významný vliv na její úspěšné zavedení a realizaci. Strategické cíle, nikoliv jejich měřítka, tvoří srdce BSC. Nezávisle na tom, jaký způsob tvorby cílů vybereme, jsou pro vyjádření možných strategických cílů důležitá následující pravidla:

- Každá perspektiva nesmí obsahovat více než čtyři až pět cílů – jen tak lze zachovat přehlednost.
- Nejdříve cíle popíšeme krátkou větou (například „zvýšit naši pohotovost dodat zboží“) – verbální výroky nejlépe komunikovat a připomínkovat.
- Soustředit se na cíle, které mají pro podnik největší strategický význam – teprve pak BSC podniku umožní odlišit se od konkurence.
- Cíle nepaušalizovat, ale maximálně konkretizovat – paušální cíle nikoho neosloví, jednoznačné jsou specifické cíle.

2.4.3 Vybudování vztahů příčin a následků

Odvozené strategické cíle musíme propojit vazbami, aby bylo vidět, že spějí jedním směrem, a to k dosažení strategie. Dobrým pomocníkem při vytváření vztahu příčin a následků může být výše zmiňovaná strategická mapa. Strategická mapa obsahuje cíle rozdělené do 4 perspektiv. Na vrcholu strategické mapy stojí finanční perspektiva a její cíle, pod ní perspektiva zákaznická, perspektiva interních podnikových procesů a poslední je perspektiva učení se a růstu. Jednotlivé cíle v perspektivách jsou vzájemně propojeny šipkami, které naznačují, jaké cíle na sebe působí a ovlivňují se. Vazeb bývá většinou více než cílů, protože jeden cíl může současně ovlivňovat více cílů najednou. BSC každého podniku bude mít úplně jinou strategickou mapu s jinými cíli a rozlišnými vazbami mezi nimi (Kaplan, Norton, 2005).

2.4.4 Výběr měřítek strategických cílů

Měřítka slouží k jasnému a nezaměnitelnému vyjádření strategických cílů, a zároveň umožňují sledovat úroveň jejich dosahování. Měřítka významně zpřesňují strategické cíle a měla by správně odrážet charakter příslušného strategického cíle. Měření strategických cílů má umožnit ovlivňovat chování požadovaným směrem. Abychom zajistili jednoznačnost měření dosahování strategických cílů, neměli bychom pro jeden strategický cíl definovat více než dvě, ve výjimečném případě tři měřítka. Obecně má management firem tendenci volit, pro strategické cíle, spíše více než méně měřítek. Následující kritéria napomáhají při výběru vhodných měřítek:

- Můžeme z měřítka vyčíst míru dosažení požadovaného cíle?
- Ovlivníme měřítkem chování zaměstnanců v požadovaném směru?
- Jak přesně měřítko odráží příslušný cíl?
- Je možná jednoznačná interpretace měřítka?
- Je zajištěn princip zjišťování měřítka?
- Může osoba zodpovědná za dosažení cíle z větší části měřítko ovlivnit?
- Je měřítko ovlivnitelné krátkodobě (1 rok) nebo dlouhodobě (>2 roky) (Charvát 2006)

2.4.5 Určení cílových hodnot

Strategický cíl je zcela popsán tehdy, když je stanovena jeho cílová hodnota. Správné cílové hodnoty by měly být náročné, ctizádostivé, ale na druhé straně věrohodné a dosažitelné. Měly by mít vztah k realitě, tzn. k výchozí úrovni a k potřebným investicím tak, aby tuto úroveň mohly změnit. Tento aspekt získává na významu, pokud jde o propojení strategického a operativního plánování. V každém případě je nutné zajistit, aby se vyváženost cílů odrazila i ve vyváženosti cílových hodnot.

Cílové hodnoty se určují pro jednotlivé roky. Časový horizont cílových hodnot BSC pokrývá období 3-5 let, stejně jako strategické plánování. Protože realizace strategií probíhá samozřejmě i v běžném roce, je důležité, aby byly cílové hodnoty prvního roku strategického plánu shodné s podrobnými plánovanými hodnotami nadcházejícího roku. Určení cílových hodnot dodržuje zásadu: od budoucnosti do budoucnosti. Z tohoto důvodu se tedy nejprve určí cílová hodnota pro konec časového období. Následně se provede specifikace cílových hodnot pro plánovací období, většinou se jedná o jeden rok. Ze strategického pohledu mají konkrétní čísla mnohem menší význam než výpovědi o tendencích, až už se pohybujeme správným směrem, musíme si dávat pozor, jinak hrozí značné pochybení v oblasti cílů (Charvát 2006).

2.4.6 Určení strategických akcí

Strategickými akcemi jsou buď interní projekty, nebo jiné činnosti, které nejsou součástí každodenních běžných činností a které kladou další nároky na důležité zdroje (např. know how, finanční prostředky). K těmto „nadstandardním“ činnostem patří např. akvizice

určitého podniku, zavedení nového informačního systému, nebo vypracování smlouvy o spolupráci s jedním z konkurentů. Naopak projekty týkající se zákazníků nejsou strategickými akcemi ve smyslu BSC (Charvát 2006).

Strategické akce se přiřazují přímo k jednotlivým strategickým cílům a zamezují „umrtvení“ jednotlivých strategických cílů, nebo dokonce celé BSC. V neposlední řadě strategické akce tvoří základ pro efektivní rozdělení prostředků v rámci realizace strategie. Žádný podnik nedisponuje takovými zdroji, aby mohl realizovat všechny myslitelné strategické akce. Z tohoto důvodu se bezpodmínečně musí stanovit jasné priority. Přehnané upřednostňování ale pak může vést k přílišnému zaměření na finanční kritéria.

Při návrhu a odvození strategických akcí rozlišujeme tři fáze:

- **Přehled stávajících projektů a s nimi spojených zdrojů**

V každém podniku vznikají, bez ohledu na BSC, neustále nové projekty týkající se různých témat. Přesto jen v několika málo případech je k dispozici přehled ve smyslu multiprojektového managementu, který by vypovídal o aktuálních projektech, o zdrojích jaké jsou na ně vynakládány a o podmínkách jejich ukončení. Management často ani neví, které činnosti podporují které cíle.

- **Tvorba návrhů strategických akcí**

Stávající projekty a opatření často nestačí ke komplexní realizaci strategických cílů vyjádřených v BSC. Z tohoto důvodu je nutné navrhnout další opatření, které by mohly dále podpořit dosažení jednotlivých strategických cílů. Zde existuje možnost předem požádat osoby, které zodpovídají za obsah systému cílů, aby navrhly dodatečné akce nebo aby tyto návrhy vytvořily v rámci společného workshopu.

- **Uspořádání strategických akcí**


V této fázi se snažíme relativizovat množství navržených strategických akcí. Z navržených akcí ve druhé fázi mívá mnoho z nich pouze podpůrnou funkci. Zde se naskýtá možnost vytvořit pro návrhy opatření samostatnou skupinu. V praxi se pro ni používá označení „strategické programy“. Někdy se stává, že jsou k různým cílům přiřazeny stejné strategické akce. Aby se zamezilo redundancím v rámci strategických akcí, platí, že z obsahově stejných strategických akcí se vytvoří pouze jedna bez ohledu na to, kterému cíli byly akce původně přiřazeny (Charvát 2006).

3. Charakteristika podniku zvoleného pro aplikaci metody Balanced Scorecard

3.1 Charakteristika společnosti

Jako první bych měl seznámit čtenáře co vlastně znamená spediční firma. Spediční firmy vystupují na trhu jako podnikatelské subjekty, které přepravu zboží uskutečňují vlastními dopravními prostředky nebo prostřednictvím sítě smluvních dopravců. Spediční firmy tak vystupují jako dopravci a také jako přepravci.

Jelikož firma Argo Trans s.r.o. je dceřinou společností firmy Argo Group a.s., rád bych stručně popsal tuto akciovou společnost. Skupina ARGO zahájila svoji obchodní a přepravní činnost v roce 1993 pod značkou Argo Forwarding Group Holding, a.s. (dále jen AFG Holding a.s.). Od svého založení pak procházela a stále prochází dynamickým růstem ve všech oblastech logistiky. Z původně rodinného podniku tak vznikla během krátké doby silná evropská skupina zajišťující svým zákazníkům ucelený spediční systém nejen v České republice, ale i v ostatních zemích EU a v Asii. K 1. lednu 2006 byl také název mateřské společnosti AFG Holding, a.s. nahrazen názvem ARGO GROUP, a.s. Toto strategické rozhodnutí vlastníka a managementu koncernu sjednotilo prezentaci a identifikaci všech společností skupiny. Další společnosti patřící pod firmu ARGO GROUP, a.s. jsou:

- ARGO BOHEMIA, s.r.o.
- Argo logistické centrum, s.r.o.
- Argo Automatizace, s.r.o.
- ČSPL, a.s.
- ARGO Slovakia, s.r.o.
- Argo Hungaria, kft
- Argo Ukraina TOB
- E.S. Elbetrans Internationale Speditionsgesellschaft m.b.H. 
- WESTTRANSPORT Plzeň, a.s.

Činnost spediční firmy Argo Trans s.r.o. byla zahájena v roce 1999 v rámci holdingové společnosti AFG Holding a.s. Společnost je 51 % dceřinou společností akciové společnosti ARGO GROUP, a.s.

Právní forma společnosti je společnost s ručením omezeným a její základní kapitál je 200 000 Kč. Jedná se tedy o menší firmu. Toto potvrzuje i počet zaměstnanců, kterých je v současné době 9. Těchto 9 zaměstnanců se dělí na 3 manažery zabývající se expedicí, 1 zaměstnanec jako účetní, 3 administrativní pracovníci a 2 provozní pracovníci. Hlavním cílem a zaměřením činnosti společnosti Argo Trans s.r.o. bylo od jejího založení poskytování služeb

spojených se zabezpečováním mezinárodních i vnitrostátních železničních přeprav. Tuto skutečnost přímo podmiňoval fakt, že zakládající manažeři firmy byly zkušení specialisté v oboru železničních přeprav. Původně úzké zaměření se postupně s využitím služeb sesterských firem a kooperujících spedičních firem rozšířilo i na ostatní druhy přeprav a spediční služby. Železniční přeprava je hlavním zaměřením společnosti. Přibližně 95 % všech realizovaných přeprav tvoří v současnosti přepravy po železnici . Zbývající procenta objemu výkonů tvoří přepravy silniční, říční a skladování zboží.

Předmětem podnikání je vnitrostátní zasílatelství, mezinárodní zasílatelství, koupě zboží za jeho dalším prodejem a prodej a zprostředkování obchodu a služeb. Společnost je držitelem certifikátu jakosti ISO 9001:2000.

4. Aplikace metody Balanced Scorecard

4.1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Na základě rozhovorů s managementem firmy a využití internetu jsem provedl porterovu analýzu pěti konkurenčních sil. Zaměřil jsem se na všech pět sil. Tj.:

- konkurenti
- odběratelé
- dodavatelé
- substituty
- nově vstupující firmy (nová konkurence)

Po analýze těchto pěti oblastí je teprve vhodné stanovit si konkrétní strategický cíl, popřípadě více strategických cílů. Vhodně zvolený strategický cíl bude mít podstatný vliv na další vývoj firmy. Bohužel, jak tomu často bývá, dodržení a realizace zvolených strategických cílů je už mnohem obtížnější.

Konkurenti

Prostředí, ve kterém se pohybují spediční firmy, je velmi silně konkurenční. Na trhu je mnoho spedičních firem a ceny již nelze dále snižovat. V hledání, jak přilákat zákazníka, přišly firmy s nabídkou doplňkových služeb. Uvedu zde ty služby, které jednak poskytuje společnost Argo Trans s.r.o., ale také největší konkurenti firmy. Jedná se o:

- optimálního výběru druhu přepravy
- poskytování informací o zásilce nepřetržitě po celý den
- pojištění zásilek
- dočasné skladování zásilek
- posuzování a vyřízení povolení pro přepravy mimořádných zásilek
- účast při zkušebních nakládkách
- pomoc při vyřizování reklamací
- trasování zásilek

Některé spediční firmy, pro získání či udržení zákazníka, dokonce nabízí většinu svých služeb zdarma nebo za výhodných cenových podmínek. Jak sama firma Argo Trans s.r.o. tvrdí, s cenou již nelze jít dolů a proto tu je tolik doplňkových služeb. Pro úplnost je třeba se zmínit o službě, která je podstatnou konkurenční výhodou. Některé spediční firmy již nabízí, že od zákazníka převezmou zboží a samy ho přepraví na místo určení. Přebírají tak na sebe riziko samotné přepravy zboží. Zatím co firma Argo Trans s.r.o. žádné zboží nepřebírá, pouze vyřizuje dopravce a formální záležitosti okolo přepravy zboží. Tato nabízená služba je velmi populární a zákazníkovi šetří peníze i čas. Některé spediční společnosti zašly tak daleko, že mají vlastní skladovací prostory nebo dokonce vlastní vozový park.

Dalším „lákadlem“ na zákazníky je datum splatnosti závazků. Nejen firma Argo Trans s.r.o., ale i ostatní konkurenti dovolují svým zákazníkům prodlužovat dobu splatnosti závazků vůči spedičním firmám. Každá firma si tuto dobu stanovuje sama, zejména v závislosti na ekonomické situaci firmy a důležitosti zákazníka. V případě firmy Argo Trans s.r.o. je tato doba 2-3 měsíce.

Velmi důležitým faktorem v tomto oboru podnikání je, jaké druhy přepravy firma může zajistit. 95% zakázek firmy Argo Trans s.r.o. je pomocí železniční přepravy ve spolupráci s firmou ČD Cargo a.s. Nicméně firma nepodceňuje požadavky zákazníků a je schopna zajistit i námořní, říční, leteckou a silniční přepravu. To vše ve spolupráci s ostatními dopravci.

Jak jsem uvedl na začátku této podkapitoly, konkurence je opravdu mnoho. Přesto zde uvedu alespoň některé konkurenční firmy, aby čtenář zjistil, že spediční firmy jsou si velmi podobné a nabízí takřka identické služby.

SCHENKER spol. s r. o.

Společnost vznikla zápisem do obchodního rejstříku 7.března 2001. Před tím působila na českém trhu jako Schenker Interlogistik spol. s r.o. od roku 1991. Její základní kapitál činí 1 000 000Kč a je jedna z poboček firmy DB Schenker, která podniká v tomto oboru již 135 let a v současnosti má pobočky v 130 zemích světa. Firma vlastní certifikát ISO 9001:2008 ve všech zemích, v kterých podniká. Její pobočky v ČR můžeme najít v těchto městech: Praha, Brno, Ostrava, Pardubice, Nový Jičín, Humpolec, České Budějovice, Plzeň, Bor u Tachova, Děčín, Liberec, Modletice a Strančice. Zabývá se železniční, pozemní, námořní a leteckou dopravou. Také poskytuje přepravu nadrozměrných nákladů. Firma také disponuje skladovými prostory. Zajímavostí je, že firma poskytuje přestěhování vybavení bytu, domu či kanceláře.

Spediční společnost BOHEMIA Logistics, s.r.o. byla založena 15.04.2005 za účelem poskytování spedičně logistických a dopravních služeb v silniční a železniční dopravě zejména pro obchodní společnosti zabývající se mezinárodním i tuzemským obchodem s volně loženým zbožím. Jedná se především o zemědělské komodity a krmiva, odpady, alternativní paliva stavební hmoty, hnojiva, osiva aj. V současné době vyřizuje poptávky zákazníků jedno středisko a sídlo společnosti v Berouně. Základní kapitál této společnosti činí 200 000Kč. Společnost je zaměřena hlavně na export a import zboží z ČR do členských států EU a dále pak na tuzemskou přepravu. Společnost také disponuje skladovacími prostory. Stejně jako většina firem nabízí přepravu zboží pomocí silniční, železniční a říční dopravy. Avšak je tu absence letecké přepravy.

TRANSFORWARDING a.s.

Akciová společnost se sídlem v Českých Budějovicích byla založena 1.6.1991 jako společnost s ručením omezeným. Na akciovou společnost se transformovala v roce 2008. Společnost se specializuje na železniční přepravu, ale je schopna zajistit přepravu silniční, říční, námořní i leteckou. Má své skladovací prostory. Také je členem organizace FIATA a držitelem certifikátu kvality ISO 9001.

V spedičním oboru, jak jsem psal na začátku, je velmi silný tlak konkurentů. Firma si nemůže dovolit zvýšení cen oproti konkurenci a musí pravidelně kontrolovat ceny i nabízené služby konkurence. Naštěstí v tomto oboru podnikání není nezvyklé stálost klientely. Zákazníci si se svými spedičními firmami budují kladný obchodní vztah a zůstávají obchodními partnery po velmi dlouhou dobu.

Je téměř nereálné kontrolovat všechny konkurenty, kteří se vyskytují na spedičním trhu. Ovšem i přesto by si firma Argo Trans s.r.o. měla hlídat své konkurenty nebo alespoň některé a sledovat jejich cenové nabídky a nabízené služby. Síla konkurentů je velmi výrazná a dokáže společnost Argo Trans s.r.o. silně ovlivnit.

Mnoho spedičních společností nabízí službu, kdy přebírají zboží od zákazníka, tím pádem přebírají za něj plnou zodpovědnost. Tuto službu firma Argo Trans s.r.o. nenabízí a ztrácí tak značnou výhodu oproti svým konkurentům.

Odběratelé

Argo Trans s.r.o. je firmou spediční. Nevlastní žádný vozový park ani nevlastní železniční vozy. Firma je v podstatě pouhým prostředníkem mezi zákazníkem požadujícím přepravu zboží a přepravcem. Na první pohled by se mohlo zdát, že tento prostředník tu je

zbytečně. Opak je však pravdou. Spediční firma vyřizuje veškeré potřebné záležitosti. Od naplánování trasy, skladování zboží, vyřizování cel, povolení a dalších formulářů až po zajištění vykládky zboží. Toto vše by si zákazník musel vyřizovat sám a stálo by ho to zbytečné náklady.

Mezi nejvýznamnější klienty firma Argo Trans s.r.o. řadí:

- PROCTER&GAMBLE Rakovník
- ASKOM a.s.
- CKTZ Zagreb
- HARTWIG
- PCC Rail Szczakowa
- TONDACH
- TATE&LYLE

Tito klienti tvoří až 70% obrátu firmy. Jelikož firma zajišťuje i mezinárodní přepravu, zejména pak spolupráci s firmami ze států bývalého SNS, tak velký objem tržeb pochází právě z těchto zahraničních zakázek. Hodně zákazníků tvoří zahraniční spediční firmy, proto značná část tržeb pochází ze zahraničí. Větší množství zahraničních klientů je odůvodněno tím, že dříve české podniky dnes patří pod nadnárodní holding a firma Argo Trans s.r.o. fakturuje své služby právě na tyto holdingy.

Společnost Argo Trans s.r.o. má individuální přístup ke svým zákazníkům. Na základě osobní konzultace s klientem se snaží firma nabídnout služby dle klientových požadavků. Zde je systém trochu odlišný. U velkých firem mnohdy chybí osobní přístup a komunikace převážně probíhá přes telefon nebo e-mail. Zákazník je zařazen do informačního systému, kde se ztrácí mezi ostatními zákazníky. Není mu pak věnován osobní přístup, který mnohdy klienti oceňují.

Nicméně musím připomenout, jak jsem psal v podkapitole „konkurenti“, kde vliv konkurence na firmu je velmi vysoký, tak i zákazníci mají značnou výhodu. Zákazník si doslova může vybírat z mnoha spedičních firem, které zvolí při přepravě svého zboží. Není nezvyklé, že před uzavřením obchodu probíhá vyjednávání o ceně. V této fázi mají zákazníci silnou pozici. Bohužel, dokud bude na trhu mnoho spedičních firem, jako tomu je nyní, tak se situace nezmění.

Dodavatelé

Jelikož společnost Argo Trans s.r.o. je společností spediční, tak v pravém slova smyslu nemá dodavatele. Jinak řečeno, společnost nepotřebuje dodávku žádného zboží, protože zboží, které přepraví si zajistí sám zákazník.

Přesto lze mezi dodavatele zařadit dopravní společnost jakou je například ČD Cargo a.s. nebo PKP Cargo s.a. Pokud Argo Trans s.r.o. potřebuje železniční přepravu, využívá přepravních služeb těchto společností a tím se tyto firmy stávají dodavateli pro Argo Trans s.r.o. Stejně takto probíhá situace i u jiných přepravců.

Hlavní dva dodavatelé železniční přepravy jsou:

Společnost **ČD Cargo, a.s.**, vznikla 1. prosince 2007 vkladem části podniku ČD, a. s. Je největší český železniční dopravce. Mezi služby společnosti patří přeprava zboží, surovin a výrobků s vysokou přidanou hodnotou, přeprava kontejnerů, mimořádných zásilek, pronájem železničních vozů, vlečkové a další přepravní služby. Společnost zajišťuje vnitrostátní i mezinárodní přepravu. S ročním objemem přepravy zboží přibližně 86 mil. tun patří mezi pět největších železničních dopravců v rámci členských zemí EU. Firma poskytuje služby zákazníkům na přibližně 1100 místech České republiky a prostřednictvím dceřiných společností i po celé Evropě. Tržby z nákladní dopravy dosahují více než 17 mld. Kč. K zajištění provozu nákladních vlaků má ČD Cargo, a.s., k dispozici více než 900 lokomotiv – elektrických i motorových. Své zboží mohou zákazníci naložit do cca 25 tisíc vozů různých řad.

Firma **PKP Cargo s.a** vznikla v roce 2001 v rámci transformace státních drah Polskie Koleje Państwowe (PKP). Převzala tak veškeré aktivity PKP v nákladní dopravě, vyjma provozu na širokorozchodné trati LHS, který zajišťuje sesterská společnost PKP Linia Hutnicza Szerokotorowa. V době svého vzniku neměla tato firma žádnou konkurenci v železniční dopravě věcí a měla tedy 100% podíl na trhu. Od roku 2003 je umožněn volný přístup ostatních dopravců na železniční síť PLK a podíl PKP Cargo na trhu od té doby poměrně rychle klesá. V prvním pololetí roku 2006 mělo PKP Cargo podíl na trhu 79 %. V následujících obdobích podíl na trhu postupně klesala v roce 2007 mělo PKP Cargo podíl na trhu ve výši 75,7 %.

Jelikož ČD Cargo a.s. je výhradním přepravcem po železnici, tak je vhodné mít kladné vztahy s tímto přepravcem. Ovšem v budoucnu by mohl tento přepravce představovat značnou výhodu v mezinárodní dopravě. Česká vláda chce spojit do jedné firmy dvě zatím ztrátové státní firmy - české ČD Cargo a.s. a polské PKP Cargo s.a. Takto nově vzniklý dopravce by měl konkurovat zahraničním dopravcům a mohl by nabízet lepší cenové podmínky, zejména pro přepravu do Polska.

Rád bych zde uvedl společnost Advanced World Transport a.s. (dále jen společnost AWT). AWT je na trhu téměř 60 let, nejdelší dobu pod původním názvem OKD, Doprava. S přibližně čtvrtinovým podílem na trhu je největším soukromým železničním dopravcem v ČR. Působí v regionu střední a východní Evropy, hlavními teritorii jsou Česká

republika, Slovensko, Polsko a Maďarsko. Společnost AWT provozuje síť vlečků po celé ČR, otevřené nezávislé terminály (Ostrava – Paskov, Belterminal v Bělorusku), poskytuje také kombinovanou dopravu.

Tuto společnost zde uvádím, jelikož z 10% železniční dopravy, které nevlastní ČD Cargo a.s., pokrývá svým 25% podílem právě společnost AWT. V současné době, je toto stále malý podíl na trhu. Nicméně v budoucnu, pokud by tento podíl rostl, by společnost AWT mohla představovat významného dodavatele. A proto bych doporučil se na tohoto potenciálně významného dodavatele zaměřit již v současnosti.

Stává se, že zásilku není možné přepravit pouze po železnici na místo určení. Proto se často uplatňuje tzv. kombinovaná přeprava. Díky integrovanému řetězci námořní, říční, železniční, silniční dopravy, lze vyhovět specifickým požadavkům klienta. Tímto se lze vyhnout situaci, kdy zboží nelze dopravit přímo ke klientovi.

Při výpadku dodavatele, pokud se tedy nejedná o železniční přepravu, je firma Argo Trans s.r.o. schopna zajistit téměř ihned náhradního dodavatele. Je to z důvodu rozvinutosti těchto distribučních kanálů. V současné době není problém zajistit alternativní přepravce. Konkurence je totiž velká nejen mezi spedičními společnostmi, ale i mezi samotnými přepravci.

Mezi další dodavatele firmy Argo Trans s.r.o. se tak mohou řadit některé spediční firmy. Všechny společnosti podnikající v tomto oboru jsou sobě navzájem konkurencí, často ale spolupracují a stávají se tak zákazníky. Do tohoto zvláštního případu lze zařadit:

- TRANSFORWARDING
- EXPRESS Polska
- CKTZ Zagreb
- RENTRANS Katowice

Co se týče železniční přepravy, firma ČD Cargo a.s. je tzv. dominant na českém trhu. ČD Cargo a.s. v roce 2009 mělo podíl na trhu železniční nákladní dopravy cca 90 %. Zbývajících 10% vlastní jiné firmy. Z tohoto vyplývá, že ČD Cargo a.s. má velmi silnou vyjednávací schopnost.

Substituty

Firma využívá všechny možné druhy přepravy zboží. Také co se týče nabízených služeb, je trh nasycen. V roce 1989 vstoupily na trh většina větších spedičních firem a s nimi i řada služeb, které jsou ve světě již delší dobu využívány. Riziko vzniku substitutu je nulové.

Nově vstupující konkurenti

Na českém trhu fungují prakticky všichni nejdůležitější hráči na světě, a to v různých podobách. Proto se z části eliminuje riziko vstupu nového konkurenta. Globalizace se projevuje ve spojování spedičních firem a jejich koncentraci. Velké firmy mají rozebraný trh. Menší spediční firmy mají tu výhodu, že mohou nabízet služby menším společnostem, které nepotřebují velký objem přepravovaného zboží. Také menší spediční firmy mají šanci v individuálním přístupu. Jak jsem již uvedl, na českém trhu většina velkých spedičních firem již několik let podniká, proto riziko nově vstupující firmy je minimální. Co se týče konkurence menších spedičních firem, tak i zde je riziko minimální. Je tu hned několik faktorů, které dávají podstatné výhody velkým firmám. Oddanost zákazníků, úspory z rozsahu, kapitálová náročnost, přechodové náklady nebo dokonce i vládní politika.

Loajalita klienta je celkem běžná skutečnost v tomto oboru podnikání. Stává se, že pokud klient dostane od jiné firmy lepší nabídku, pokud není značně výhodná, zůstane u stávajícího spedičního partnera nebo s touto nabídkou přijde za svým spedičním partnerem a zkouší vyjednat alespoň stejnou nabídku.

Velké spediční firmy často disponují svými dopravními prostředky. Už jen nakoupení těchto prostředků je kapitálově velmi náročné. Pokud se jedná o spediční firmu, která pouze využívá služeb přepravců, tak zde nepřímo figurují náklady z rozsahu. Přece jen dopravce je ochoten dát lepší cenovou nabídku svému stálému klientovi, než nově přichozí firmě.

Přechodové náklady nastávají, kdy firma získá klienta, který potřebuje přepravit druh zboží, se kterým spediční firma ještě nepřišla do styku. Některé zboží si vyžaduje odbornější poradenství - např. potraviny, živá zvířata nebo zboží větších rozměrů. Přijetí takovéto zakázky se firmě zvýší náklady zejména ve školení zaměstnanců, hledáním jiného dopravce, pokud ten stávající není schopen zajistit přepravu onoho zboží.

Nově vstupující i stávající firmy jsou limitovány legislativou jak v ČR tak i v zahraničí. Jedná se hlavně o zákony, zaměřené na přepravu zboží. Zejména pak přepravu živých zvířat, vojenské techniky, chemikálií atd.

Z výše uvedeného vyplývá, že riziko vstupu nového konkurenta je velmi malé, přesto ne nepravděpodobné. Ať už se bude jednat o velkou spediční firmu či malou začínající spediční firmu v obou případech bude situace těchto firem velmi obtížná.

Vyjasnění strategie můžeme definovat následně:

- Sledování konkurence
- Rozšíření portfolia významných klientů podílejících se na většinovém obratu firmy

- Rozšíření počtu železničních dodavatelů
- Rozšíření nabízených služeb

4.2 Finanční perspektiva

Nyní za použití firemních účetních výkazů (rozvaha a výkaz zisků a ztrát) pro roky 2006, 2007, 2008 a 2009 provedu finanční výpočty a pokusím se zanalyzovat výsledky. Vypočtené výsledky jsou zařazeny pod příslušné ukazatele a pro ještě lepší přehlednost jsem vypočtené výsledky zobrazil v tabulkách.

Ukazatele aktivity

Jelikož Argo Trans s.r.o. je firmou spediční, nevlastní žádné zásoby. Proto ani ve finanční analýze nejsou obsaženy výpočty pro obrat zásob a dobu obratu zásob.

Co se týká obratu aktiv, je tento ukazatel velmi proměnlivý. Toto je pravděpodobně zapříčiněno kolísavostí tržeb, ale také každoroční změnou celkových aktiv. Už jen přechod z roku 2006 na rok 2007 se celková aktiva zvýšila o 40%. Při podrobnějším průzkumu rozvahy zjistíme, že toto zvýšení aktiv mělo z velké části na svědomí zvýšení pohledávek. Zatím co ostatní položky aktiv v rozvaze nevykazují výrazné změny, pohledávky jsou velice kolísavé.

Tab. 3.1 Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity	2006	2007	2008	2009
Obrat aktiv	4,273125	3,41758	4,306177	3,371415
Obrat zásob	0	0	0	0
Obrat pohledávek	4,754642	3,807632	4,941257	4,149078
Obrat závazků	4,690633	3,727098	4,801232	3,545432
Doba obratu aktiv	84,24749	105,3377	83,60084	106,7801
Doba obratu zásob	0	0	0	0
Doba obratu pohledávek	75,71549	94,54694	72,85596	86,76626
Doba obratu závazků	76,7487	96,5899	74,98075	101,5391

Zdroj: vlastní zpracování

Při porovnání doby obratu pohledávek a doby obratu závazků se firma drží „zlatého bilančního pravidla“ neboli doba obratu závazků by měla být větší než doba obratu pohledávek. Nicméně je třeba podotknout, že rozdíly mezi těmito dvěma ukazateli jsou velmi malé. V roce 2006 to je pouze 1 den. Jako pozitivum vidím, že v roce 2009 se tento rozdíl zvýšil skoro až na 15 dní.

Ukazatelé likvidity

Likvidita firmy je velmi důležitý faktor. Dostát svým finančním závazkům je jak pro firmu, tak i pro věřitele, důležitým ukazatelem.

Jak jsem už uvedl u ukazatelů aktivity, firma nemá zásoby. Proto výsledky u běžné a pohotové likvidity budou stejné. Toto není nijak nezvyklé, jelikož u podniků poskytující služby je pohotová likvidita téměř identická jako běžná likvidita. Respektive vypovídací schopnost běžné likvidity je zkreslená, jelikož tento ukazatel neobsahuje zásoby. Výsledky běžné likvidity by se měli pohybovat v rozmezí 1,5 – 2. Bohužel zde firma není v normě z výše uvedeného důvodu.

Tab. 3.2 Ukazatelé likvidity

Ukazatelé likvidity	2006	2007	2008	2009
Běžná likvidita	1,080451	1,079617	1,101706	1,032992
Pohotová likvidita	1,080451	1,079617	1,101706	1,032992
Okamžitá likvidita	0,093117	0,100206	0,129125	0,177706

Zdroj: vlastní zpracování

Hranice pro pohotovou likviditu jsou od 1 – 1,5. V tomto indexu se firma již pohybuje, ale je na velmi nízké hranici ve všech letech.

Okamžitá likvidita neboli schopnost společnosti okamžitě uhradit své krátkodobé závazky by se měla pohybovat mezi 0,2 - 0,5. Pokud se firma dostane pod tuto hranici, jak je to v případě firmy Argo Trans s.r.o., tak hrozí neschopnost splácet své závazky okamžitými peněžními prostředky. Ovšem při srovnání všech 4 let lze vysledovat, že okamžitá likvidita postupně stoupá.

Ukazatel zadluženosti

Celková míra zadluženosti nám udává procento celkového zadlužení a zároveň nás varuje před předlužením. Doporučovaná míra celkové zadluženosti je 60%. Jak lze vyčíst z tabulky, celková míra zadluženosti je obrovská. Skoro ve všech letech je celková zadluženost vyšší než 90%.

Tab. 3.3 Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti	2006	2007	2008	2009
Celková zadluženost	91,10%	91,70%	89,69%	95,09%
Zadluženost vlastního kapitálu	8,90%	8,30%	10,31%	4,91%
Ukazatel úrokového krytí	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel úrokového krytí nám udává, kolikrát jsou úroky kryty výší zisku. Doporučovaná mez je 3x. Protože firma nedisponuje žádnými nákladovými úroky, je tento ukazatel nulový.

Ukazatelé produktivity

V letech 2006 až 2008 firma úspěšně zvyšovala jak ukazatel tržeb na zaměstnance, tak i zisk na zaměstnance. Toto svědčí o zvyšování tržeb, jelikož počet zaměstnanců se nijak radikálně neměnil. Bohužel v roce 2009 oba ukazatele vykázaly velký propad. Velké snížení tržeb společnosti má na svědomí tzv. „ekonomická krize“ (popis v příloze číslo 4).

Tab. 3.4 Ukazatelé produktivity

Ukazatelé produktivity	2006	2007	2008	2009
Tržby na zaměstnance	24738,4	27877,2	27062,36	21850,89
Zisk na zaměstnance	430,6	546,1	635,5455	118,8889

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatelé rentability

Ukazatel ROE není ani tak důležitý pro věřitele, jako spíše pro vlastníky či konkurenci. V letech 2006 až 2008 tento ukazatel vzrostl z 60% na 75% což se dá považovat za pozitivní trend. Nicméně v následujícím roce tento ukazatel se propadl až na 25%. I přesto, že se vlastní kapitál snížil oproti letům minulým téměř na polovinu, snížení čistého zisku bylo až příliš velké. Proto tento ukazatel v posledním roce tak klesl.

Tab. 3.5 Ukazatelé rentability

Ukazatelé rentability	2006	2007	2008	2009
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	60,29%	57,88%	75,87%	25,67%
Rentabilita úhrnných vložených prost. (ROA)	5,37%	4,81%	7,82%	1,26%
Rentabilita tržeb (ROS)	1,26%	1,41%	1,82%	0,37%

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel ROA je klíčovým ukazatelem rentability. Jelikož poměruje čistý zisk a celková aktiva neboli investovaný kapitál. Tento ukazatel je velmi důležitý nejen pro majitele firmy ale i pro věřitele. Bohužel s výjimkou roku 2008, kdy ROA stouplo téměř na 8% díky zvýšení tržeb o 38% oproti roku 2007 a snížení celkových aktiv (zapříčiněno zejména krátkodobými pohledávkami) o 16% oproti roku 2007, tento ukazatel má klesající tendenci a v roce 2009 je ROA na hodnotě 1,26%. Naneštěstí se dá říci, že firma přesto funguje správně, jelikož hodnoty ROE jsou ve všech letech vyšší než hodnoty ROA.

Ukazatel ROS má v prvních třech porovnávacích letech rostoucí trend, což je považováno za kladnou vlastnost. Nicméně v roce 2009 je zaznamenán propad na pouhých 0,37%. Při rozboru výkazu zisků a ztrát můžeme zjistit, že tržby v roce 2009 jsou ovlivněny velmi malým provozním výsledkem hospodaření, který je navíc ještě snížený o finanční výsledek hospodaření.

Z vypočtené finanční analýzy vyplývá, že firma by neměla mít výraznější problémy se splácením svých závazků. Vypočtené výsledky balancují na hranici doporučených hodnot. Každopádně by bylo vhodné zlepšit jak okamžitou tak i pohotovou likviditu. Jak už jsem uváděl okamžitá likvidita každým rokem stoupá, ovšem jen velmi pomalu. Co se týče pohotové likvidity, tak ta dokonce klesne o 10% v roce 2009. Se společností by to nemuselo být tak vážné, jelikož uvedené hodnoty, ve kterých by se likvidita měla pohybovat, jsou doporučené a navíc se musí zohlednit, že firma nedisponuje zásobami.

U ukazatelů aktivity si na tom firma stojí již lépe. Dodržuje zlaté bilanční pravidlo a má tedy zajištěno, že se ji peníze z pohledávek vrátí dříve, než bude muset zaplatit své závazky. I když se v roce 2009 rozdíl mezi dobou obratu pohledávek a dobou obratu závazků zvýšil na 15 dní, tak je třeba si všimnout, že oba ukazatele mírně rostou. Tudíž i firmě se prodlužuje splacení pohledávek. Prodlužování doby obratu pohledávek je zapříčiněno tím, že firma jako konkurenční službu nabízí zákazníkům zaplatit své závazky později, než by tomu bylo u konkurence. Tato služba je velmi populární, je však vhodné být v tomto směru opatrný, aby nebyla ohrožena platební schopnost firmy.

Světový průměr ukazatele celkové zadluženosti je 30%-60%, bohužel zde firma Argo Trans s.r.o. přesahuje horní hranici a to dokonce o celých 30%, respektive téměř ve všech letech je celková zadluženost 90%. Takto vysoká hodnota vyřazuje podnik z možnosti získání úvěru. Pro banku je toto velmi rizikové. Tato hodnota by nemusela být vážná, kdyby firma měla dobré výsledky u ukazatelů ROE a ROA. Bohužel, není tomu tak. Tuto situaci popíši v nadcházejícím odstavci.

Ukazatele rentability by měly růst. V případě firmy Argo Trans s.r.o. tomu tak není. Jsou spíše kolísavé a v roce 2009 ukazatelé rentability dokonce výrazně poklesly. Toto vše pravděpodobně bylo zapříčiněno hospodářskou krizí. Pomocí Du – Pontova rozkladu jsem vypočetl, které veličiny nejvíce ovlivnily ukazatele ROE. Samotné ROE kleslo z roku 2008 na rok 2009 o 50%. Tento pokles byl zapříčiněn snížením ROA o 84%. Co se týče ukazatele A/VK tak zde byl pouze mírný nárůst o 34%. Proto se dále budu zabývat ukazatelem ROA, jelikož právě tento ukazatel silně ovlivnil ROE. ROA je ovlivňováno dvěma ukazateli a tj.: ČHV/T, který poklesl o 73% a T/A s poklesem 11%. Jasně nám vyplývá, že hlavní příčina poklesu ROA je právě ukazatel ČHV/T. Snížení tohoto ukazatele je zapříčiněno poklesem tržeb o 36% a dále pak poklesem nákladů o 37%. Další výpočty Du – Pontův rozklad již nemá, ale je možné vyčíst

další informace z výkazu zisků a ztrát. Pokud tak učiníme a zaměříme se na rok 2009, tak zjistíme, že výkony klesly o 100847Kč a výkonová spotřeba klesla o 96586Kč.

Jako poslední ve finanční analýze jsou ukazatelé produktivity. Samotná firma tyto ukazatele nevyužívá. Cituji management firmy: „Při tak malém počtu zaměstnanců se tyto ukazatelé nevyužívají, produktivita zaměstnanců se musí cítit“. Osobně s tímto názorem nesouhlasím a myslím si, že i tyto ukazatelé mají jistou vypovídací schopnost. Jelikož firma nemá velkou fluktuaci zaměstnanců a počet zaměstnanců je 8-9, tak z části lze zjistit jejich produktivitu. Během tří let produktivita stoupá, zejména pak u ukazatele „zisk na zaměstnance“. Ovšem v roce 2009 je zaznamenán velký propad. Pokud by firma chtěla zachovat současnou produktivitu nebo alespoň zvýšit současnou produktivitu, měla by uvažovat o snížení stavu zaměstnanců. Stručně řečeno, firma by při dalším snížení produktivity zaměstnanců nemusela své zaměstnance uživit. Na druhou stranu, jistý počet zaměstnanců musí být fixní. Např.: V účetním „oddělení“ pracuje pouze jeden zaměstnanec, je proto logické, pokud firma bude uvažovat o snížení stavu zaměstnanců, že zde to je nereálné. Bohužel firma je limitována svou malostí. Nutno podotknout, že ukazatelé produktivity v případě Argo Trans s.r.o. nejsou zcela objektivní. Problém spočívá v tom, že lze těžko měřit produktivitu zaměstnance v účetním oddělení nebo administrativních pracovníků.

4.3 Zákaznická perspektiva

Jako v každém oboru podnikání i zde je zákazník to nejdůležitější. Lépe řečeno: „spokojený zákazník je to nejdůležitější“. Protože jen spokojený zákazník se rád vrací, je firmě věrný a přináší ji zisk. Pokud zákazník není spokojený, přechází ke konkurenci.

Zákazníkem firmy Argo Trans s.r.o. se stává každý, kdo požaduje přepravu zboží z místa na místo a není to schopen zařídit vlastními silami. Většinou se jedná o velké firmy. Jak již jsem zmínil v kapitole *vyjasnění strategie*, malým firmám se nevyplatí využívat služeb spedičních firem. Pro lepší představu uvedu v příloze číslo 1 výčet společností, které firma Argo Trans s.r.o. považuje jako své nejvýznamnější klienty. Většina těchto klientů je pravidelnými uživateli služeb firmy Argo Trans s.r.o.

Také bych rád uvedl celkem zajímavý fakt, že mezi své zákazníky firma Argo Trans s.r.o. zařazuje i ty firmy, které lze považovat za jejich konkurenty. Vysvětlení je poměrně jednoduché. Spediční firmy často spolupracují na přepravě zboží, zejména pak pokud se jedná o mezinárodní přepravu. Pokud spediční firma bude chtít přepravit po železnici zboží na území Polska, tak musí kontaktovat danou železniční společnost. V našem případě to je PKP Cargo s.a. Ale cenová politika firmy PKP Cargo s.a. nedovolí dát české spediční společnosti stejnou nabídku, jako polské spediční společnosti. Právě z tohoto důvodu česká spediční firma

kontaktuje polskou spediční společnost a v tomto okamžiku se z konkurenta stává dodavatel (služby). Samozřejmě toto vše probíhá i opačně, kdy polská spediční firma chce využít služeb ČD Cargo a.s. a raději kontaktuje českou spediční firmu.

Segmentace trhu

Nejdříve je třeba si roztrdit zákazníky do několika skupin. Ovšem v případě firmy Argo Trans s.r.o. bude toto bezpředmětné. Pro firmu totiž není nutné třdit zákazníky podle druhu zboží nebo podle toho, z jaké části odvětví pochází. Pokaždé to bude zákazník s požadavkem na přepravu zboží.

Jediná dvě hlediska, která připadají v úvahu při segmentaci trhu jsou, zda-li zákazník pochází z domácího či zahraničního trhu a zda-li je to stálý zákazník nebo se jedná pouze o jednorázový obchod. Z přílohy číslo 2, kde uvádím zahraniční zákazníky a zákazníky tuzemské, lze vyčíst, že poměr tuzemských zákazníků ku zahraničním zákazníkům je zhruba stejný.

Po dobu existence společnosti se vytvořily vztahy se stálými zákazníky, u kterých se ročně mění pouze objem přeprav dle potřeb v daném roce. Jen 1/5 zákazníků se během roku obmění. Jinak řečeno, 80% zákazníků je zákazníků stálých.

Získávání zákazníků

Každá firma by měla vyvíjet snahu při získávání zákazníků. Počet získaných stálých zákazníků je 7-8 za rok. Toto číslo je poněkud malé a při správném využití marketingu (zejména přímého oslovování potenciálních zákazníků) by mohlo být vyšší. Firma by se také mohla odkazovat na své stávající zákazníky. Tím by jen potvrdila svou dobrou image a vyvrátila tak pochybnosti potenciálního zákazníka. Tento cíl by se dal měřit jako počet získaných zákazníků ku počtu celkových zákazníků. Alespoň částečně by pak bylo možné zjisit, s jakou efektivností pracuje PR oddělení firmy.

Udržení stávajících zákazníků

Asi druhý nejčastější problém firem hned po získávání zákazníků. Schopnost udržet si zákazníky je pro každou společnost velmi důležitá, protože spokojený a loajální zákazník je důležitým prvkem pro každou firmu. Je tedy na místě, aby firma zjišťovala potřeby a spokojenost zákazníků. Jelikož počet stálých zákazníků nepřesahuje 40 firem, tak není na toto třeba najímat agenturu. Optimální je buď osobně nebo telefonicky kontaktovat kompetentní osobu ze zákaznické firmy a zjišťovat, zda bylo vše v pořádku a jestli neschází klientovi případná doplňková služba.

Nejvýznamnější zákazníci tvoří 70% firemního obrátu. Určitě by bylo prospěšné zvýšit počet těchto zákazníků na úkor snížení počtu malých zakázek. Tím by se z části diversifikovalo

riziko, kdy při ztrátě významného klienta firma Argo Trans s.r.o. by toto pocítila na výrazném snížení tržeb.

Firma by také mohla více spolupracovat se stávajícími zákazníky a zlepšit tak partnerské vztahy. Argo Trans s.r.o. by se mohla podílet na sponzoringu akce, kterou pořádá její klient. I kdyby tato suma byla spíše symbolická, tak by toto bylo prospěšné v rámci zlepšování vztahů s klienty.

Jak už jsem uvedl v podkapitole „získávání zákazníků“ firma ročně obmění 7-8 zákazníků. Pokud by firma chtěla zvýšit tento počet, měla by přímo oslovovat zákazníky a budovat si tak větší klientelu.

4.4 Perspektiva interních podnikových procesů

Jak již jsem popsal v teoretické části kapitole 2.3.3 perspektiva interních podnikových procesů, tato perspektiva má tři části: inovační proces, provozní proces a poprodejní proces. Nyní každý z těchto procesů popíši tak, jak probíhá ve firmě Argo Trans s.r.o.

Inovační proces, jako u každé firmy, většinou začíná zjišťováním potřeb zákazníků. Během několika let působení na trhu firma postupně zařadila nejrůznější služby, které požadovali její zákazníci nebo nabízela konkurence. V současné době vždy po uzavření dokončení obchodu, firma kontaktuje telefonicky nebo pomocí e-mailu zákazníka s dotazem, zda bylo vše v pořádku. Během tohoto kontaktu si firma zjišťuje, jestli zákazník bude i nadále klientem firmy a jestli mu nechyběla nějaká služba.

Jelikož se jedná o spediční firmu, která navíc nevlastní žádný vozový park, nedá se v tomto směru hovořit o nějaké inovaci. Nicméně se dají inovovat nabízené služby a hlavně se dá inovovat výpočetní technika vlastněná firmou. Doby, kdy stačilo vyplnit ručně papírové formuláře po telefonu, jsou už dávno pryč. Dnešní doba si vyžaduje nejrůznější inovace v této oblasti. Mobilní telefony s možností připojení na internet, video hovoru a fotoaparátem je dnes samozřejmostí. Také nepřenosné stolní počítače ustupují do pozadí a stále více jsou preferovány laptopy. V neposlední řadě to může být služební automobil. Zaměstnanci, zejména pak management firmy, jsou neustále na cestách za zákazníkem, či na kontrole přepravovaného zboží. Proto je třeba disponovat kvalitními služebními vozy.

Jak už jsem naznačil, dají se inovovat i samotné služby. Sama firma přiznává, že touto problematikou se moc nezabývá a spíše kopíruje konkurenci, nebo pokud je to možné, službu zařadí do svého portfolia na přání zákazníka. A přesto, že portfolio služeb má firma Argo Trans s.r.o. velmi široké, existuje stále možnost inovování jejich služeb.

Provozní proces je velmi individuální záležitostí při každém jednání se zákazníkem. Většina zákazníků má jiný druh zboží pro přepravu a pokud se objeví dva zákazníci se stejným druhem zboží, vždy se jedná o jiný objem, datum i místo přepravy. Vše začíná kontaktem firmy zákazníkem. Na základě telefonického rozhovoru nebo s využitím dalších komunikačních zařízení (fax, e-mail atd.) firma zjistí základní informace (druh zboží, datum přepravy, místo vývozu a dovozu) a sjedná si datum schůzky se zákazníkem. Na této schůzce se dojednájí podrobnější informace o obchodu. Zde se už řeší konkrétní plány přepravy zboží, zákazníkovi se nabídne několik alternativ přepravy, podle toho, jak rychle chce mít zboží na daném místě, pojištění, také zde padnou doporučení firmy, kterého přepravce zvolit. Ne vždy nejlevnější znamená nejlepší, jak se firma Argo Trans s.r.o. mohla několikrát přesvědčit. Toto vše je zpracováváno pomocí informačního spedičního systému. Pro lepší představu, tento informační systém pracuje jako systémy v bankách, kdy potenciální klient banky s žádostí o půjčku předá své požadavky a zároveň svou finanční situaci bance. Ta následně tyto informace zadá do systému a zjistí tak možné nabídky zákazníkovi, popřípadě mu nabídne alternativy. Stejně tak tomu probíhá u firmy Argo Trans s.r.o., jen se samozřejmě jedná o spedicí zboží. Po uzavření obchodu pak proběhne přeprava zboží. Během této doby je zákazník neustále informován o průběhu přepravy. Pro doplnění musím uvést, že pokud se jedná o stálého zákazníka, který pravidelně přepravuje stejné zboží o stejném či podobném objemu, tak celý tento postup odpadá. Vše se řeší telefonicky a přes e-mail. Zpravidla pokud zákazník nemá jiný požadavek, je mu nabídnut stejný druh přepravy za stejných podmínek jako při realizaci poslední přepravy zboží. Pokud je ve smlouvě jakákoli změna, je na ni zákazník samozřejmě upozorněn.

Menší zakázky jsou zpravidla zpracovány a vyřízeny během 24 hodin, ale jedná se pouze o 5% zakázek. Dále pak 65% zakázek jsou vyřízeny do 7 dní. Jedná se o střední zakázky. Zbytek, tj. 30% zakázek jsou větších objemů a zde zpracování a vyřízení trvá až 30 dní.

Zákazník má také k dispozici službu 24/7 nebo-li 24 hodin denně 7 dní v týdnu možnost sledovat stav své zásilky. Opět pro lepší představu uvedu příklad, který podá čtenáři lepší představu o této službě. Dá se říci, že identickou službu poskytuje firma Česká pošta, s. p. Když využijete služby „odeslání zásilky“ dostanete podací číslo zásilky. Ten na internetových stránkách společnosti zadáte do příslušného formuláře. Ihned se Vám zobrazí stav zásilky (odesláno, připraveno k vyzvednutí atd.) a aktuální místo zásilky. Na stejném principu pracuje i služba „sledování zásilek“ u firmy Argo Trans s.r.o. Firmě tak odpadá dotazování zákazníku o stavu jejich zásilek. Toto šetří nejen čas zaměstnanců ale i zákazníků.

Do *poprodežního procesu* lze zařadit reklamace. Pokud zboží je dopraveno na špatné místo, ve špatný čas nebo je poškozené, tak firma Argo Trans s.r.o. vše řeší se zákazníkem. Dále

také zpětné zjišťování spokojenosti zákazníků. Po uzavření obchodu a dokončené přepravy zboží, firma opět kontaktuje zákazníka s dotazy, zda-li bylo vše v pořádku.

Co se týká vyřízení malých a středních zakázek, postupuje firma Argo Trans s.r.o. velmi rychle. Ovšem u větších zakázek se tato doba velmi prodlužuje. Společnost by se měla pokusit tuto dobu zkrátit.

V poprodejním procesu se firma správně zaměřuje na zpětnou spokojenost zákazníka. To, že se zákazník sám neozve, ještě neznamená, že proběhlo vše v pořádku. Zpětné zjišťování spokojenosti zákazníků může poskytnout důležité informace.

4.5 Perspektiva učení se a růstu

Při zpracovávání perspektivy učení se a růstu, jsem se pokusil zjistit co nejvíce informací o:

- schopnosti zaměstnanců
- schopnosti informačního systému
- motivaci, delegování pravomocí a angažovanosti

V současné době má firma 9 zaměstnanců, z toho jsou 2 členové řídicích orgánů. Těchto 9 zaměstnanců se dělí na 3 manažery zabývající se expedicí, 1 zaměstnanec jako účetní, 3 administrativní pracovníci a 2 provozní pracovníci.

Schopnosti zaměstnanců

Zaměstnance si firma hledá sama. Využívá inzerce v novinách a na internetových portálech s nabídkami práce. Požadavkem je vždy komunikativnost a odborné předpoklady k dané profesi. Mezi tyto předpoklady firma řadí praxi v oboru, aktivní znalost cizího jazyka nejlépe pak angličtina nebo polština a znalost práce na PC.

Firma je také aktivně zapojena do programu Spediční Expert. Tento vzdělávací program zajišťuje v České republice svaz spedice a logistiky České republiky¹ ve spolupráci s institutem Jana Pernera, o.p.s.² a dopravní fakultou Jana Pernera Univerzity Pardubice. Obsah, rozsah a forma studia plně odpovídá standardům, vyhlášeným Mezinárodní federací spedičních svazů

¹ Svaz spedice a logistiky České republiky byl založen v roce 1991, sdružuje přibližně 190 členů, zástupců spedičního a logistického odvětví. Je členem mezinárodních organizací FIATA a CLECAT. Svým členům poskytuje informační servis, poradenské, konzultační a vzdělávací služby. Vede 10 odborných skupin zaměřených na odborná témata, je zakladatelem nadačního fondu Mladý speditér pro dlouhodobou podporu studentů odborných škol spedice a logistiky.

² Institut Jana Pernera, o.p.s. byl založen Univerzitou Pardubice a Nadací Jana Pernera a poskytuje veřejnosti obecně prospěšné služby v oblasti dopravy a spojů za využití mezinárodní spolupráce podporou výchovy a dalšího vzdělávání pracovníků v oblasti dopravy a spojů, poskytováním stipendií, půjček a příspěvků, podporou rozvoje řešení vědeckých a výzkumných projektů a přístrojového vybavení.

FIATA³ pro minimální znalosti schopnosti a dovednosti organizátorů a provozovatelů spediční činnosti. Osvědčení o absolvování kurzu a složení zkoušek má mezinárodní platnost. Obsahem výuky je problematika spedice ve všech druzích dopravy, otázky spojené s pojištěním a celním řízením, logistika, obchodní a platební podmínky, informační technologie, bezpečnost logistických řetězců apod. Tyto kurzy absolvují zejména manažeři firmy, jelikož právě oni tyto kurzy nejvíce uplatní při kontaktu se zákazníkem.

Další kurzy, které absolvují pracovníci firmy Argo Trans s.r.o., jsou kurzy z cizího jazyka. V požadavcích firmy je vždy znalost cizího jazyka (angličtina, polština). Jelikož je tento obor podnikání poněkud specifitější, tak je i nutné mít specifitější znalosti v cizím jazyce. Zejména pak výrazy a fráze běžně používané ve speditérství. Z těchto důvodů by mohla firma spolupracovat s jazykovou školou. Zaměstnanec by vždy absolvoval jazykový kurz, kde by získal požadovanou slovní zásobu pro spediční obor plus samozřejmě osvojení obchodních frází.

Schopnosti informačního systému

Jelikož má firma pouze 9 zaměstnanců a všichni pracují ve stejné budově, není proto třeba speciálního informačního systému pro zaměstnance. Vše se řeší osobním setkáním na poradách, při společných obědech případně pomocí mobilního telefonu, pokud zrovna zaměstnanec není v kancelářských prostorách firmy. Firma nedisponuje intranetem.

Ve firmě neprobíhá oficiální předávání informací. Zprostředkování informací probíhá na společném obědě nebo na nepravidelných poradách. Management je názoru, že tento způsob je dostačující k tomu aby zaměstnanci věděli, co mají dělat. Tento názor by nemusel být správný. Zejména pak předávání informací na obědě není nejlepší řešení. Může tak docházet k dezinformacím.

Motivace, delegování pravomocí a angažovanost

Zaměstnanci jsou odměňováni pravidelnou mzdou. V rámci svých pracovních povinností mají možnost využít služebních automobilů a mobilních telefonů. Společnost také přispívá svým zaměstnancům na penzijní připojištění. Jako motivaci mají zaměstnanci možnost vyplacení měsíční mzdy navíc a to 2x do roka. Také mají pružnou pracovní dobu. Na toto je již upozorněn i uchazeč o zaměstnání do firmy. Jak už jsem uváděl, společnost má pouze 9 zaměstnanců a ve

³ FIATA je nevládní organizace sdružující 120 národních asociací celého světa a více než 40 000 zasilatelských a logistických firem, které zaměstnávají 8 – 10 miliónů lidí ve 120 zemích světa. Hlavním cílem je obhajovat zájmy spedice na mezinárodní úrovni. Za tímto účelem tato organizace kromě jiného vydává unifikované dokumenty (formuláře) pro mezinárodní obchod. Pracuje formou komisí a pracovních skupin. SSL je členem FIATA od roku 1991.

firmě panují velmi přátelské vztahy. Proto nemá nikdo potřebu kontrolovat docházku a vše je otázkou důvěry.

Delegování pravomocí zde není téměř žádné. Může se stát, že zaměstnanec zastoupí svého kolegu v jeho nepřítomnosti, ale to se stává spíše mezi managementem firmy. Ostatní zaměstnanci mají pevně stanovenou náplň práce a není po nich požadováno nebo jim nabízeno angažování v jiných pracovních oblastech.

Společnost školí své zaměstnance a má i motivační odměny. Ovšem už trochu zaostává v měření výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců. Jak jsem se již zmiňoval ve finanční perspektivě, lze těžko měřit produktivitu zaměstnance v účetním oddělení nebo u administrativních pracovníků. Firma také zastává názor, že měření spokojenosti zaměstnanců pomocí dotazníků v tak malém kolektivu je neefektivní. V případě nespokojenosti zaměstnance se dotýčný zaměstnanec může obrátit na management firmy. Bohužel problém nastává, když takový zaměstnanec má problémy se sdělením své nespokojenosti. Může se bát o svoji pracovní pozici v případě stížnosti nebo může být nespokojen s osobou z managementu.

Zavádění informačního systému pomocí software by bylo nákladné a pravděpodobně i neefektivní pro tak malou firmu. Dá se říci, že i s tímto počtem zaměstnanců by se takovýto informační systém nevyužil. Přesto by bylo vhodné zlepšit předávání informací.

4.6 Odvození strategických cílů

Při stanovování strategických cílů jsem se pokoušel, aby cílů nebylo příliš mnoho a hlavně aby byly pro firmu dosažitelné. Níže uvedené strategické cíle jsem stanovil na základě informací získaných z jednotlivých perspektiv a z pohovorů s managementem firmy.

Strategické cíle finanční perspektivy:

- Zvýšení podílu na trhu
- Zkrácení splatnosti pohledávek
- Zvýšení likvidity
- Snížení zadluženosti

Strategické cíle zákaznické perspektivy:

- Získání nových zákazníků
- Rozšíření portfolia významných klientů podílejících se na většinovém obratu firmy
- Větší spolupráce ve sponzoringu
- Rozšíření nabízených služeb

- Rozšíření počtu železničních dodavatelů

Strategické cíle perspektivy interních podnikových procesů

- Zrychlení realizace zakázky

Strategické cíle v perspektivě učení se a růstu:

- Měření spokojenosti zaměstnanců
- Zlepšení kvalifikace zaměstnanců
- Zlepšení předávání informací

4.7 Vybudování vztahů příčin a následků

Mezi 12 stanovenými cíli jsem vypracoval strategickou mapu (příloha číslo 5), kde je graficky znázorněno, jak na sebe dané cíle působí a jak se ovlivňují pomocí 15ti vazeb. Strategická mapa je v každém podniku jiná a i v samotném podniku se může během několika let změnit. Není také nezvyklé, že jeden strategický cíl ovlivňuje více strategických cílů nebo naopak jeden strategický cíl je ovlivňován více strategickými cíli. Zpravidla by hierarchie strategické mapy měla být následující : finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interních řídicích procesů a perspektiva učení se růstu. S tím, že finanční perspektiva stojí na vrcholu.

4.8 Doporučovaná měřítka strategických cílů

Pomocí měřítek lze hodnotit dosahování stanovených cílů. Jeden cíl nemusí mít pouze jen jedno měřítko. Měřítka lze rozdělit na dva druhy, a to na: vyčíslitelná a obecně vyjádřená. Vyčíslitelná měřítka jsou lépe kontrolovatelná. Jasně nám říká, jaké hodnoty bychom měli dosáhnout. Obecně vyjádřená měřítka jsou už hůře kontrolovatelná a proto bychom měli klást větší důraz na jejich kontrolu.

Tab. 3.6 Doporučená měřítka perspektivy učení se a růstu

Stanovené cíle	Doporučená měřítka
Měření spokojenosti zaměstnanců	Osobní pohovor
Zlepšit kvalifikaci zaměstnanců	Splnění normy kvalifikačních kurzů
Zlepšení předávání informací	Pravidelné porady

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 3.7 Doporučená měřítka perspektivy interních podnikových procesů

Stanovené cíle	Doporučená měřítka
Zrychlení realizace zakázky	Počet dní uzavření obchodu

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 3.8 Doporučená měřítka finanční perspektivy

Stanovené cíle	Doporučená měřítka
Zvýšení podílu na trhu	Tržby
Snížení zadluženosti	Cizí kapitál k poměru celkovému kapitálu
Zkrácení splatnosti pohledávek	Doba obratu pohledávek
Zvýšení likvidity	Pohotová likvidita, okamžitá likvidita

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 3.9 Doporučená měřítka zákaznické perspektivy

Stanovené cíle	Doporučená měřítka
Získání nových zákazníků	Počet nově získaných zákazníků
Rozšířit portfolio významných klientů podílejících se na většinovém obratu firmy	Počet nově získaných významných klientů
Větší spolupráce ve sponzoringu	Množství peněz vydaných na sponzoring
Rozšíření nabízených služeb	Počet zákazníků využívající nové služby
Rozšíření počtu železničních dodavatelů	Počet nově získaných železničních dod.

Zdroj: vlastní zpracování

4.9 Určení cílových hodnot a jejich charakteristika

V této fázi mé diplomové práce jsem se pokusil spolu s managementem firmy stanovit cílové hodnoty, kterých by měli strategické cíle dosáhnout a to v nadcházejících 3-5 letech. Je třeba podotknout, že období 5 let je poměrně dlouhé, zejména pak v podnikatelském sektoru. Za tak dlouhou dobu se může situace firmy změnit a proto bude třeba i cílové hodnoty mírně poupravit v závislosti na změně situace firmy.

Tab. 3.10 Současné a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu

Měřítka strategických cílů	Současná hodnota	Cílová hodnota
Osobní pohovor	Nezavedeno	100% spokojenosti
Splnění normy kvalifikačních kurzů	Nezavedeno	Absolvování kurzu cizího jazyku a Spediční EXPERT
Pravidelné porady?	Nezavedeno	1x týdně

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci jsou tou nejdůležitější složkou podniku. Spokojený zaměstnanec pracuje výkonněji a je věrný firmě. Firma doposud neměřila spokojenost zaměstnanců. Nyní na základě osobního pohovoru management může zjistit, stav spokojenosti zaměstnanců. Hodnota 100% se může zdát být nadsazená, ale management firmy si je jist, že ve firmě je velmi dobrá pracovní atmosféra a v tak malém kolektivu je možné dosáhnout této hodnoty.

Absolvování kurzů není povinné pro všechny zaměstnance. Zejména pak pro účetního zaměstnance nebo administrativní pracovníky není třeba kurzu spediční EXPERT. Vedení společnosti rozdělilo absolvování kurzů na dvě varianty. První variantou je management firmy. Ten musí absolvovat jazykový kurz i kurz spediční EXPERT. Druhá varianta je pro ostatní zaměstnance, kteří absolvují pouze kurz cizího jazyka.

Jako poslední cílová hodnota v oblasti učení se a růstu jsou pravidelné porady. Pravidelnými poradami lze předejít špatnému předávání informací. Nejedná se samozřejmě o každodenní meetingy a několikahodinové diskuze. Pro předání základním informací a upřesnění firemních cílů by mohly postačovat pravidelné schůze 1x týdně.

Tab. 3.11 Současné a cílové hodnoty perspektivy interních podnikových procesů

Měřítko strategických cílů	Současná hodnota	Cílová hodnota
Počet dní realizace	30 dní	Snížení.

Zdroj: vlastní zpracování

Firma si je vědoma dlouhého zpracovávání velkých zakázek, kde se doba může protáhnout až na 30 dní. Bohužel, značný vliv na tuto dobu má sám zákazník. U těchto velkých zakázek se obchod vyvíjí a doba zpracování zakázky je tak individuální záležitostí. Proto se management firmy rozhodl neudat cílový výsledek, ale pouze jeho směr. V našem případě to je snížení doby zpracování zakázky.

Tab. 3.12 Současné a cílové hodnoty zákaznické perspektivy

Měřítko strategických cílů	Současná hodnota	Cílová hodnota
Počet nově získaných zák.	7 zákazníků	Udržení nebo zvýšení.
Počet nově získaných významných klientů	0 klientů	3 klienti
Množství peněz vydaných na sponzoring	1 000 000 Kč	1 200 000 Kč
Počet zákazníků využívající nové služby	Neměřeno	50%
Počet nově získaných železničních dodavatelů	0 dodavatelů	1-2 dodavatelé

Zdroj: vlastní zpracování

U měřítka počet získaných zákazníků firma udala udržení nebo zvýšení zákazníků. Management firmy je názoru, že stávající počet zákazníků je dostačující a zabezpečuje chod firmy. Ovšem i mírnému zvýšení zákazníků je firma nakloněna. Každopádně firma je limitována svojí kapacitou. Jelikož se jedná o menší firmu není možné získat zákazníky ve velkém počtu. Proto cílová hodnota je udržení nebo zvýšení.

V cílové hodnotě „počet nově získaných významných klientů“ je firma už konkrétnější. Je si vědoma svého ohrožení. Její tržby jsou značně ovlivňovány zakázkami od významných klientů. Proto v nadcházejících 3-5 letech by chtěla získat další významné klienty pro snížení rizika. Jak už jsem ale uváděl v předešlých kapitolách, získání a udržení významného zákazníka je otázkou času. Vybudování důvěrného obchodního vztahu může trvat i několik let. Mohlo by se zdát, že tři je malé číslo, ale opak je pravdou. Tento počet nových významných klientů je spíše výzvou a bude těžké jej splnit. Konkurence je velmi vysoká a získání třech významných zákazníků je ambiciózní.

Situace na poli železničních přepraveců není jednoduchá. Dominantní postavení na českém trhu firmy ČD Cargo a.s. zatím neumožňuje využívat dalších přepraveců. Toto by se mohlo časem změnit v nadcházejících letech a tím bude reálné spolupracovat s jedním nebo dvěma dalšími přepravci. Konkrétní firmou pro vhodnou spolupráci je firma AWT, jejíž podíl na trhu v posledních letech roste. Proto management udal cílovou hodnotu 1-2.

Tab. 3.13 Současné a cílové hodnoty finanční perspektivy

Měřítko strategických cílů	Současná hodnota	Cílová hodnota
Zvýšení podílu na trhu	1/5	1/4
Cizí kapitál	55468tis.Kč	Snížení
Zkrácení splatnosti pohl.	86 dní	80 dní
Zvýšení pohotové likvidity	1,032992	1,23
Zvýšení okamžité likvidity	0,177706	0,21

Zdroj: vlastní zpracování

V oblasti zkrácení splatnosti pohledávek firma nechtěla výrazně změnit tuto hodnotu. Jelikož je to její výhoda oproti konkurenci, tak by snížením této doby sama sebe zbavila konkurenční výhody. Hodnota je stanovena na 80 dní. Pod tuto hodnotu by firma nechtěla klesnout.

Snížení cizího kapitálu, respektive snížení závazků, je reálné, pokud se firmě podaří získat dalšího železničního přepravce. Takovýto přepravce bude chtít přilákat zákazníky a mohl by nabízet výhodné ceny. Využitím tohoto přepravce by bylo reálné snížení svých závazků.

Firma si je vědoma své nízké likvidity. Proto si také stanovila, že v nadcházejících letech bude usilovat, aby se pohybovala mezi doporučenými hodnotami. Aby tento cíl byl konkrétnější, pro pohotovou likviditu byla zvolena hodnota 1,23 a pro okamžitou likviditu 0,21.

Určení 1/4 podílu na trhu je ambiciózní a firma věří, že do 5 let by tohoto mohla být schopna.

4.10 Určení strategických akcí

Nyní se pokusím stanovit strategické akce, respektive navrhnout doporučení, jak postupovat, aby bylo dosaženo strategických cílů. Dá se říci, že tato část metody BSC je klíčová pro úspěšnost celé metody. Přesto, že se stanovuje jako poslední, což je myslím logické, neměla by se tato část sestavovat lehkomylně.

U oblasti *učení se a růstu* jsem začal s osobním pohovorem. Jako první mne ale napadlo měření spokojenosti zaměstnanců pomocí dotazníků. Ovšem po předložení tohoto návrhu jsem se setkal s odmítnutím. Podle managementu firmy jsou dotazníky velmi nepopulární a zbytečné. Proto jako alternativu jsem navrhl osobní pohovory. Takovýto osobní pohovor by zpravidla trval několik málo minut a vždy jen s jedním zaměstnancem. Během této doby by si management mohl zjistit spokojenost zaměstnance přímou komunikací. Toto by mohlo probíhat v početní rovnosti neboli osobního pohovoru se zúčastní jeden člen managementu a jeden zaměstnanec.

Při účasti více členů managementu by se zaměstnanec mohl cítit přečíslen a vypovídat tak, aby management nabyl dojmu, že je zaměstnanec ve firmě spokojený. Frekvence těchto pohovorů nemusí být častá. Mohla by se zjišťovat 1x za 2-3 měsíce a pro úsporu času by tento osobní pohovor mohl navazovat na pravidelné porady, kterými se budu zabývat v následujícím odstavci.

Díky úzkému kolektivu ve firmě je předávání informací poměrně jednoduché. Stačí vejít do příslušné kanceláře, kterých je včetně zasedací místnosti 5 a je skoro jisté, že daná osoba se v kanceláři bude nacházet. Pokud tak tomu nebude, přichází na řadu mobilní telefon popřípadě e-mail. Na pravidelných poradách by mohl být zmíněn cíl na daný týden a základní informace potřebné ke splnění cíle. Také samozřejmě se zde mohou prodiskutovat nebo předat další potřebné informace. Management firmy by mohl občas připomenout, jaké má firma strategické cíle.

Absolvování kurzu spediční EXPERT je velmi dobrou vizitkou jak pro firmu před zákazníky, tak i pro potenciální uchazeče o zaměstnání ve firmě. Zákazníci tak alespoň zčásti mají jistotu, že obchodují s proškolenými zaměstnanci, kteří mají kompetence a znalosti. Potenciální uchazeč zase vidí, že se může vzdělávat. Firma již spolupracuje se Svazem spedice a logistiky ČR a pravidelně se účastní školení a kurzů spediční EXPERT. Zde bych jen doplnil, že je nutné takto spolupracovat neustále. Svět se neustále vyvíjí a proto jsou nutné nové informace, které Svaz spedice a logistiky ČR může firmě Argo Trans s.r.o. nabídnout.

Absolvování kurzu cizího jazyka bude závislé na druhu práce, kterou vykonává zaměstnanec. Kurzy cizích jazyků využije zejména management firmy, popřípadě zaměstnanci, kteří jsou v kontaktu se zákazníky. Firma již při najímání zaměstnanců požaduje znalost anglického jazyka. Proto by bylo zbytečné absolvovat základní kurzy. Na trhu je spousta firem nabízející absolvování obchodní angličtiny (Business Language Centre s.r.o.; Landi Multimedia ČR, s.r.o.; Eschola v.o.s. atd.) a některé dokonce nabízí e-learning. Díky e-learningu zaměstnanec nemusí cestovat do sídla jazykové společnosti, ale vše lze zvládnout přes internet v pohodlí kanceláře nebo domova.

V perspektivě interních podnikových procesů jsem firmě doporučil zrychlení realizace zakázky. Jelikož se zrychlení týká velkých zakázek, které představují značný přísun zisku, tak by tomuto měla být věnována vyšší pozornost. Pokud by se podařilo zrychlení realizace zakázky, představovalo by to konkurenční výhodu, i když ne znatelnou. Dále pak by se zvýšila spokojenost zákazníků. Přece jen rychlá realizace zakázky určitě potěší každého klienta a v neposlední řadě to znamená rychlejší přísun tržeb. Když se zrychlí vyřízení zakázky, tak tím pádem platba od zákazníka by měla přijít rychleji.

K realizaci tohoto cíle bych doporučil firmě se zaměřit na tyto větší zakázky. Jinak řečeno: dávat velkým zakázkám přednost před menšími. I když toto není příliš ideální řešení, tak bych vyřizování velkých zakázek přenechal v kompetenci managementu. Tím by bylo zajištěno, že na vyřízení velkých zakázek bude věnováno maximální úsilí. Pro úsporu času managementu bych delegoval vyřizování středních popřípadě malých zakázek administrativním pracovníkům. Pokud to zákon nebude zakazovat, tak bych vše řešil pomocí e-mailu, telefonů a faxů. Přece jen je mnohem rychlejší odeslat smlouvu přes e-mail, kterou může zákazník ihned vytisknout, podepsat, naskenovat a zaslat obratem pomocí e-mailu zpět, než se setkávat osobně se zákazníkem. Toto je obrovská úspora času. Pro rychlejší odpověď bych nečekal na odpověď od zákazníka pomocí e-mailu nebo faxu, ale rovnou využil telefonního hovoru. Toto přímé spojení poskytuje okamžitou odezvu od zákazníka.

Zákaznická perspektiva

Téměř každá firma se snaží získat nové zákazníky. Firma Argo Trans s.r.o. získá v průměru 7-8 zákazníků za rok. Toto ale pouze stačí na pokrytí zákazníků, kteří přestali být obchodními partnery firmy. Firma ovšem má kapacity na spolupráci s více klienty. Jako první možnost, jak získat nové zákazníky, je přímé oslovování. Pomocí telefonního rozhovoru nebo nejlépe osobním setkáním by se firma mohla pokusit získat nové klienty. Pro ulehčení práce, lze využít databázi telefonních čísel, které lze najít na internetu nebo popřípadě v telefonním seznamu tzv. zlaté stránky. Získávání nových zákazníků bude stát značné úsilí a hodně času. Také bude třeba počítat s faktem, že dotyčné firmy již budou partnery jiných spedičních firem a bude třeba nabídnout lepší cenu nebo alespoň doplňkové služby. Jako druhou možností je tzv. fúze⁴. Tento odvážný krok není v tomto oboru podnikání nezvyklý. Jak jsem popisoval v Porterově analýze, prostředí mezi firmami je velmi silně konkurenční a fúze dvou či více podniků je spíše ta lehčí varianta. Zpravidla se toto děje mezi spediční firmou a firmou, která vlastní vozový park, tzn. silniční přepravce. Uživatelé železnice nemohou počítat s pružností a univerzálností, kterou poskytuje silniční doprava. Železnice totiž stále nabízí především přepravu typu terminál – terminál, nikoliv přepravu typu z místa na místo. Proto se využívá kombinace: železniční přeprava – silniční přeprava. A právě z tohoto důvodu se fúzí podniky spediční společnost se silničním dopravcem. Tato oboustranná výpomoc zajistí silničnímu přepravci stálou klientelu, odpadá mu potřeba získávání zákazníků, také plánování tras zařizuje spediční společnost. Fúze samozřejmě poskytuje výhody i pro spediční společnost. Firmy, které přepravují zboží jako firma Argo Trans s.r.o. převážně po železnici, jsou odkázány na silniční

⁴ Fúze představuje dohodu podnikatelů o splnutí jejich podniků v jediný podnik. Splnutím buď všechny podniky zanikají a vzniká nový podnik nebo jeden podnik existuje dále a ostatní do něj vplynou.

doprovodce a musí téměř pokaždé tvrdě vyjednávat o ceně. Vnitrostátní přeprava má čím dál větší zastoupení v silniční přepravě a tolik populární kombinovaná přeprava je velice často využívána. Oba tyto faktory jen podmiňují fakt, že vlastnění vozového parku spediční firmou dává podstatnou výhodu oproti konkurenci. Spediční společnosti odpadá vyjednávání ceny přepravy u dopravce. Toto bude mít ve vlastní režii. Také při správném plánování by měla mít vždy dostatek vozidel a neměl by tedy nastat výpadek a neschopnost přepravit zboží. Takováto fůze by mohla zajistit nový přísun zákazníků. Pro zákazníky bude výhodnější spolupracovat se spediční firmou vlastníci vozový park, protože jim bude schopna nabídnout lepší cenu a další služby, zejména pak již zmiňovanou kombinovanou přepravu.

Dále bych rád podotkl, že noví zákazníci mohou být také ti zákazníci, kteří přešli k podniku od konkurence. Pravděpodobně tak učinili, protože byli špatně obsluhováni. Tito zákazníci potřebují zvláštní pozornost. Podnik by měl věnovat pozornost nalezení příčin, které zákazníky před tím vedly k jejich odchodu ke konkurenci.

Pro získání významných klientů je postup obdobný jako u předešlého odstavce, kde jsem popisoval získávání zákazníků. Samozřejmě jen s tím rozdílem, že se firma zaměří na klienty, kteří chtějí přepravovat větší množství zboží v častějších intervalech. Bohužel tento cíl je poněkud náročnější, i když se jedná o menší počet klientů. Takového významného klienta nebude lehké získat. Tito významní klienti by mohli vzejít z nově přichozích zákazníků.

Větší spolupráce ve sponzoringu pomáhá budovat lepší obchodní vztahy. Tímto firma jasně dává najevo, že má zájem spolupracovat i když se nejedná o podnikatelský sektor. Sponzoring bych doporučoval hlavně u významných klientů nebo důležitějších zákazníků. Právě zde je nutné udržení kladných vztahů. Firma Argo Trans s.r.o. nevyvíjí vlastní iniciativu ve sponzoringu, ale jen pomáhá sponzorovat klientův projekt. Tento trend doporučuji udržovat, jen mírně rozšířit počet sponzorovaných projektů od klientů. Společnost by si měla definovat své klíčové zákazníky, potenciální klíčové zákazníky a významné zákazníky. Také vydané peníze na sponzoring by se jí měly vrátit formou zviditelnění společnosti. Pokud klient sponzoruje projekt, který není dostatečně viditelný pro veřejnost, lze pochybovat, že zviditelnění firmy bude adekvátní vynaloženým prostředkům. Dále by si firma měla zjistit morální postavení klienta vůči veřejnosti. Pokud klient vytváří daný projekt pouze pro zlepšení vztahů, které má díky své činnosti špatné, raději bych takovýto projekt nespolufinancoval. Na závěr lze jen říci, že právní legislativa ČR umožňuje peníze vynaložené na sponzoring zahrnout do základu daně a tím snížit odvod daně.

Zaváděním nových služeb lze získat nové zákazníky nebo si udržet ty stávající. I přes tlaky na co nejnižší ceny si žádný speditér nemůže dovolit riskovat ztrátu vybudované pozice a musí úroveň poskytovaných služeb minimálně zachovat a nejlépe zvyšovat. I když firma Argo Trans s.r.o. má ve svém portfoliu mnoho doplňkových služeb, přesto by bylo vhodné přidat další

služby. Mezi ně lze třeba zařadit „přebrání zodpovědnosti“. V podstatě se jedná o službu, kdy spediční firma přebírá od svého klienta zboží a je za něj plně zodpovědná. Pokud se s zbožím něco stane, tak veškeré následky musí nést spediční firma. Mohlo by se zdát, že tato služba je velmi riziková. Je třeba si ale uvědomit, že ztráta nebo poničení zboží se nedějí každý den a veškeré zboží je pojištěné nebo by alespoň pojištěné mělo být. Další službou, kterou firma nenabízí, ale přesto je velice populární, je garance cen. Jedná se o garantované ceny za poskytované služby na několik let dopředu bez ohledu na vývoj cen pohonných hmot a cen za logistické služby. Na závěr lze konstatovat, že klienti spedičních společností stále trvají především na výhodné ceně, rychlosti, spolehlivosti a vysoké kvalitě služeb. Na toto by se společnost měla zaměřit a pokud někde zaostává, tak se snažit tento nedostatek napravit.

Poslední cíl v zákaznické perspektivě je rozšíření dodavatelů železniční přepravy. Firma by měla kontaktovat daného dodavatele a pokud možno, tak při osobním setkání navrhnout možnou spolupráci. Jako potenciální dodavatel se jeví AWT a.s. Proč právě volím tohoto dodavatele jsme popisoval v kapitole 3.2 Portrova analýza pěti konkurenčních sil. Zde nemohu doporučit nic jiného, než osobní setkání a pokusit se vyjednat přijatelnou cenu za poskytnutí železniční přepravy.

Finanční perspektiva

Snížení zadluženosti a zvýšení pohotové a okamžité likvidity by mělo být splněno při splnění předešlých stanovených cílů.

Snížení doby obratu pohledávek lze uskutečnit, pokud firma nebude nabízet prodlužování splatnosti závazků zákazníků vůči firmě. Ovšem jelikož je toto konkurenční výhodou, je třeba zvážit, o kolik dní by se tato doba měla snížit. Doporučuji firmě, aby si zjistila, na kolik dnů zákazník potřebuje oddálit platbu tak, aby ji mohl zaplatit. Pokud při platbách tento počet dnů překročí, bude tak pravděpodobně kvůli jeho pohodlnosti než nutnosti oddálit platbu.

Při splnění všech stanovených cílů by podíl na trhu mohl vzrůst, jak si firma stanovila.

5. Závěr

Cílem mé diplomové práce byla implementace metody Balanced Scorecard ve spediční společnosti Argo Trans s.r.o. zabývající se spediční činností. Pomocí čtyř perspektiv jsem se pokusil analyzovat společnost. Na základě analýz jsem pak stanovil strategické akce, které by měly pomoci k realizaci strategických cílů.

Na počátku práce byla stručně charakterizována výkonnost podniku a způsoby měření výkonnosti. Jako hlavní téma mé diplomové práce se ovšem stala metoda Balanced Scorecard a její uvedení do podnikové praxe.

Na teoretickou část práce navazuje aplikační část, ve které byla nejprve stručně charakterizována mnou zvolená spediční společnost, pro kterou mělo být navržení implementace metody BSC provedeno.

Následovalo identifikování jednotlivých perspektiv metody BSC v podniku Argo Trans s.r.o. Finanční perspektivu jsem provedl na základě poměrových a absolutních ukazatelů. V zákaznické perspektivě jsem rozdělil zákazníky na jednotlivé segmenty a zabýval se získáváním a udržením zákazníků. Dále, v perspektivě interních podnikových procesů, jsem se pokusil popsat, jak probíhají jednotlivé procesy ve firmě. Jako poslední jsem provedl perspektivu učení se a růstu.

Po provedení analýz čtyř perspektiv jsem se spolu s managementem firmy pokusil stanovit strategické cíle, kterých chce firma během 3-5 let dosáhnout. Pak jsem stanovil měřítka pro strategické cíle a určil vazby mezi strategickými cíli.

Velkou výhodou metody BSC shledávám v její komplexnosti. Metodu BSC lze aplikovat i na tak malou firmu, jako je společnost Argo Trans s.r.o. Firma tuto metodu z části používala, zejména v perspektivě interních podnikových procesů, ale nebyla si toho vědoma a proto ani využívání této metody nebylo optimální. Při rozhodnutí aplikace metody BSC by společnost Argo Trans s.r.o. měla vyčlenit alespoň jednoho člena z managementu, který by se zabýval touto problematikou a pokusil by se o implementaci metody BSC.

Na závěr bych jen rád podotkl, že metodu BSC by měl stanovovat tým odborníků z dané firmy popřípadě další externí odborníci. Má diplomová práce má ukázat základní tvorbu metody BSC. Přesto věřím, že tato diplomová práce bude pro firmu přínosem a výsledky diplomové práce bude možné využít.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

1. BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTÁN, P.; ŠULEŘ, O. Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
2. BLAHA Zdenek Sid, JINDŘICHOVSKÁ Irena: *Jak posoudit finanční zdraví firmy*, Praha: Management Press, 1994, 127 s. ISBN 80-85603-62-4
3. DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7173-603-4.
4. FIBÍROVÁ, J.; ŠOLJÁKOVÁ, L. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. 264 s. ISBN 80-7357-084-X.
5. HORVÁTH, & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. ČR : Profess Consulting s.r.o., 2002. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.
6. CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
7. KAPLAN, R.; NORTON, D. *Alignment systémové vyladění organizace: jak využít BSC k vytváření synergií*. Praha: Management Press, 2006. 1. vyd. 310 s. ISBN 80-7261-155-0.
8. KAPLAN, R.; NORTON, D. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2007. 5. vyd. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
9. KAPLAN, R.; NORTON, D. *The Balanced Scorecard : translating strategy into action*.
10. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 s. ISBN 0-87584-651-3.
11. MARINIČ, P. *Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. 191 s. ISBN 978-80-245-1397-3.
12. PORTER, M. E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Přel. K. Kvapil. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
13. RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 120 s. ISBN 978-80-247-1386-1.
14. ŠULÁK, M.; VACÍK, E. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: EUPRESS, 2005. 89 s. ISBN 80-86754-33-2.
15. VYSUŠIL, J. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 2004. 1. vyd. 120 s. ISBN 80-7259-005-7.

Internetové zdroje

16. www.mgmtpress.cz
17. www.google.cz
18. www.wikipedia.org
19. www.cd.cz
20. www.finance-management.cz
21. www.fmfi.vsb.cz
22. www.argogroup.cz

Interní zdroje Argo Trans s.r.o.

23. Výroční zpráva 2007
24. Výroční zpráva 2008
25. Výroční zpráva 2009
26. Podnikové databáze

Seznam zkratek a symbolů

A – aktiva

A_{ob} – oběžná aktiva

A_{neob} – neoběžná aktiva

a.s. – akciová společnost

apod. – a podobně

atd. – a tak dále

BSC – Balanced Scorecard

č. - číslo

ČD – České dráhy

ČHV – čistý hospodářský výsledek

CFROI – ukazatel výnosnosti investic

ČR – Česká republika

EBT – zisk před zdaněním

EBIT – zisk před úroky a zdaněním

EFQM – model evropské ceny za kvalitu

EVA – ekonomicky přidaná hodnota

MVA – tržní přidaná hodnota

Ná - náklady

o.p.s. – obecně prospěšná společnost

OA – oběžná aktiva

ROA – rentabilita aktiv

ROCE – rentabilita investovaného kapitálu

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROI – rentabilita vloženého kapitálu

ROS – rentabilita tržeb

s.p. – státní podnik

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

T - tržby

tj. – to jest

VK – vlastní kapitál

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на вѣдомі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
Bc. Adam Binar

Adresa trvalého pobytu studenta:

Rošického 22, Olomouc 77900

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Nejvýznamnější zákazníci firmy Argo Trans s.r.o. z hlediska objemu přeprav

Příloha č. 2 – Rozdělení zákazníků na zahraniční a tuzemské

Příloha č. 3 – Du - Pontův rozklad

Příloha č. 4 – Popis ekonomické krize 2007-2010

Příloha č. 5 – Strategická mapa příčin a následků mezi strategickými cíly Argo Trans s.r.o.

Příloha č. 6 – Rozvaha Argo Trans s.r.o. 2006

Příloha č.7 – Výkaz zisků a ztrát Argo Trans s.r.o. 2006

Příloha č. 8 – Rozvaha Argo Trans s.r.o. 2007

Příloha č. 9 – Výkaz zisků a ztrát Argo Trans s.r.o. 2007

Příloha č. 10 – Rozvaha Argo Trans s.r.o. 2008

Příloha č. 11 – Výkaz zisků a ztrát Argo Trans s.r.o. 2008

Příloha č. 12 – Rozvaha Argo Trans s.r.o. 2009

Příloha č. 13- Výkaz zisků a ztrát Argo Trans s.r.o. 2009

Příloha č. 14 – Použité vzorce pro finanční analýzu

Příloha č. 15 - Výpočty finanční analýzy a Du-Pontův rozklad

Seznam obrázků

Obr. 2.1 Model EFQM

Obr. 2.2 Perspektivy BSC

Obr. 2.3 Perspektiva interních procesů – obecný model hodnotového řetězce

Obr. 2.4 Porterova analýza konkurenčních sil

Seznam tabulek

Tab. 3.1 Ukazatelé aktivity

Tab. 3.2 Ukazatelé likvidity

Tab. 3.3 Ukazatelé zadluženosti

Tab. 3.4 Ukazatelé produktivity

Tab. 3.5 Ukazatelé rentability

Tab. 3.6 Doporučená měřítka perspektivy učení se a růstu

Tab. 3.7 Doporučená měřítka perspektivy interních podnikových procesů

Tab. 3.8 Doporučená měřítka finanční perspektivy

Tab. 3.9 Doporučená měřítka zákaznické perspektivy

Tab. 3.10 Současné a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu

Tab. 3.11 Současné a cílové hodnoty perspektivy interních podnikových procesů

Tab. 3.12 Současné a cílové hodnoty zákaznické perspektivy

Tab. 3.13 Současné a cílové hodnoty finanční perspektivy

Nejvýznamnější zákazníci firmy Argo Trans s.r.o. z hlediska objemu přeprav:

- ASKOM a.s.
- BOR s.r.o.
- CTL GmbH
- CARGO SPED s.r.o.
- CKTZ Zagreb
- DANNPLAN s.r.o. Praha
- DACOTRANS
- DELTA GAS s.r.o. Trhový Štěpánov
- EASTERN SUGAR Česká republika a.s.
- EUROFER Italia
- EXPRESS Polska
- FERSPED Ljubljana
- FIBERTEX Svitavy
- HARTWIG
- HUHTAMAKI Van Leer Jipack Česká republika
- INTERBRAU Hamburk
- JAS FBG Katowice
- KOTOUČ Štramberk
- MORFICO Tišnov
- MORAVAMALT OKD a.s.
- PROCTER&GAMBLE Rakovník
- PROCTER&GAMBLE Warszawa
- PCC CarboChem Duisburg
- PCC MoravaChem s.r.o. Český Těšín
- PCC Rail Szczakowa
- PCC CARGO
- RAIL&SEA
- RENTRANS Katowice
- TATE&LYLE
- TONDACH
- TRADE TRANS
- TRANSFORWARDING
- VIA CARGO LOGISTIC
- VPS Chrudim
- ZTR Strážske

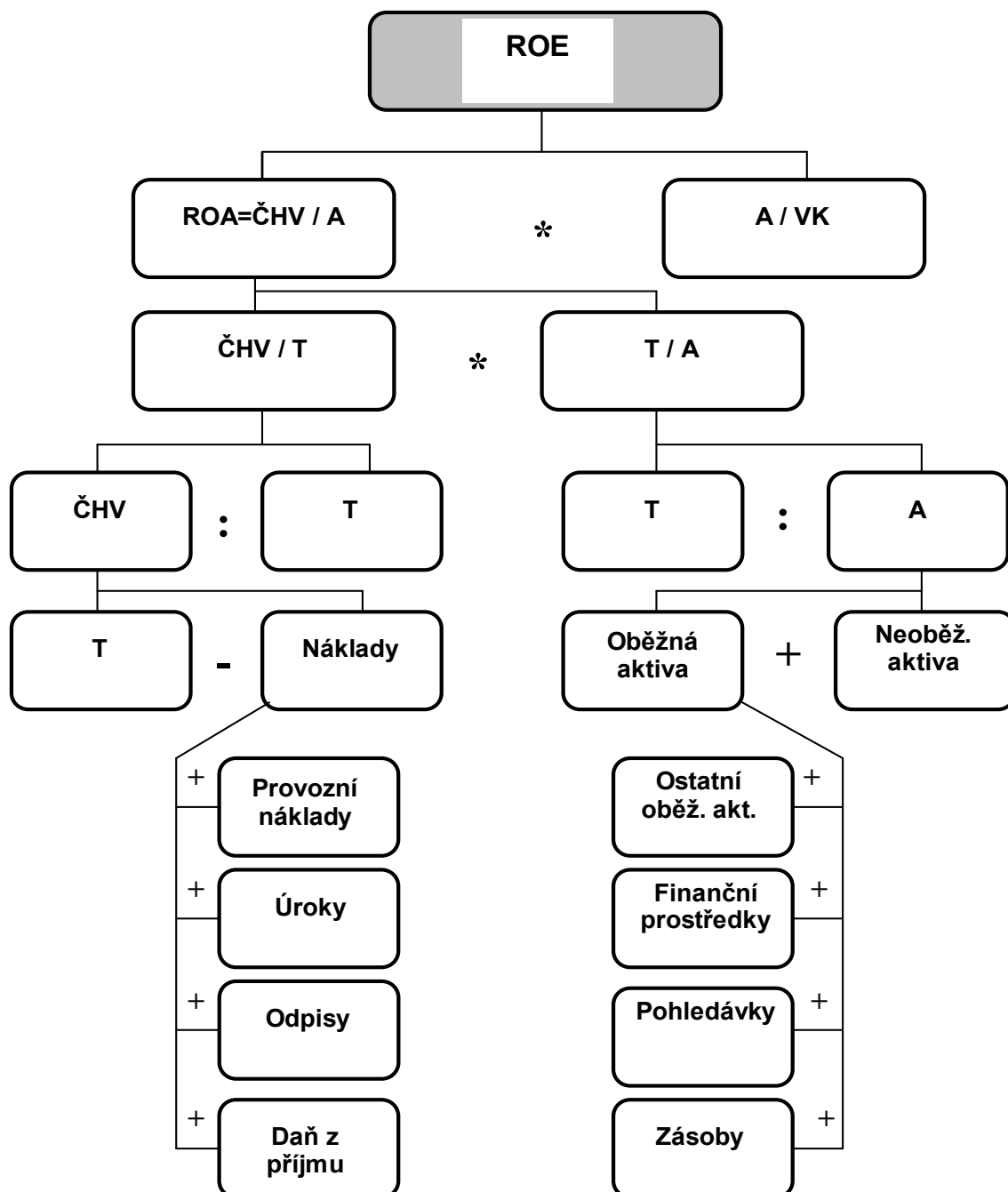
Zahraniční zákazníci:

- CTL GmbH
- CKTZ Zagreb
- DACOTRANS
- EUROFER Italia
- EXPRESS Polska
- FERSPED Ljubljana
- HARTWIG
- INTERBRAU Hamburk
- JAS FBG Katowice
- PROCTER&GAMBLE Rakovník
- PROCTER&GAMBLE Warszawa
- PCC CarboChem Duisburg
- PCC Rail Szczakowa
- PCC CARGO
- RAIL&SEA
- RENTRANS Katowice
- TATE&LYLE
- ZTR Strážske
- VIA CARGO LOGISTIC s.r.o.
- VPS Chrudim
- TRANSFORWARDING
- TONDACH

Tuzemští zákazníci:

- ASKOM Brno
- BOR s.r.o. Choceň
- CARGO SPED s.r.o.
- DANNPLAN s.r.o. Praha
- DELTA GAS s.r.o. Trhový Štěpánov
- EASTERN SUGAR Česká republika a.s.
- FIBERTEX Svitavy
- HUHTAMAKI Van Leer Jipack Česká republika
- KOTOUČ Štramberk
- MORFICO Tišnov
- MORAVAMALTOKD a.s.Ostrava
- PROCTER&GAMBLE Rakovník
- PCC MoravaChem s.r.o. Český Těšín

Du – Pontův rozklad

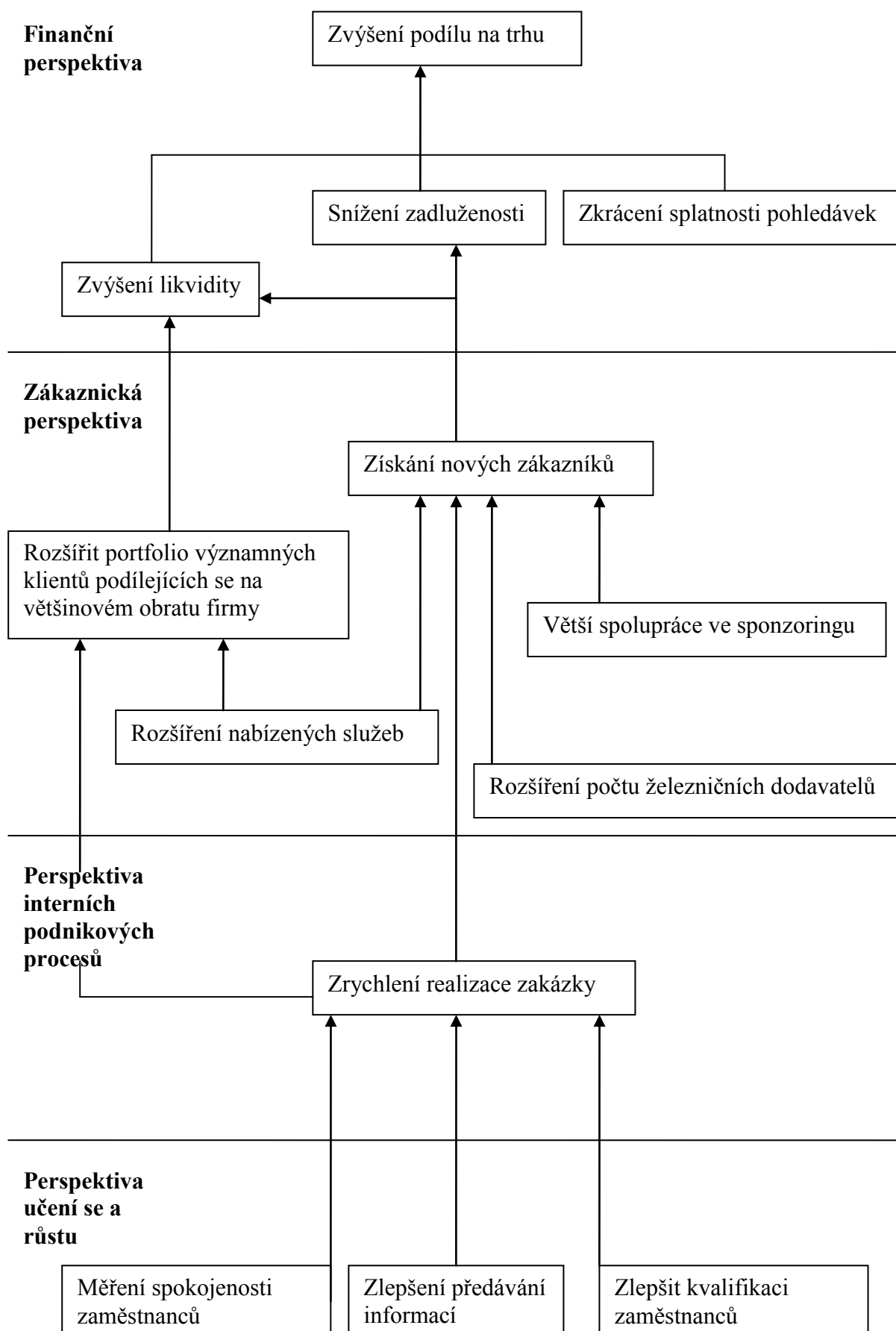


Ekonomická krize 2007 – 2010

Celosvětová ekonomická krize byla v roce 2008 naznačena několika důležitými indikátory. Prvotní příčinou byla americká hypoteční krize 2007, která postupně přerostla ve světovou finanční krizi 2008, významnou roli sehrála rovněž vysoká cena ropy v první polovině roku 2008, která vedla k poklesu reálného HDP a zvedla spotřebitelské ceny. Cenu ropy hnaly vzhůru spekulativní obchody (penzijní a hedgingové fondy nakupovaly komodity, aby snížily riziko portfolia pramenící z akciových trhů), slabý dolar a rostoucí poptávka Číny před olympiádou. Když na podzim 2008 naplno udeřila finanční krize, smetla nejen přední světové banky a akciové trhy, ale i cenu ropy. Ta se z červencového maxima (147 USD za barel) propadla během dvou měsíců o třetinu, její pád pokračoval, až na konci roku 2008 prolomila hranici 40 USD za barel.

Dle OSN čelí světová ekonomika největšímu poklesu od Velké hospodářské krize ve třicátých letech 20. století. To se potvrdilo i v odhadu ekonomického růstu pro rok 2009. Mezinárodní měnový fond ve své prognóze z ledna 2009 uvedl, že globální ekonomický růst spadne v roce 2009 na 0,5 %, zatímco v roce 2008 dosahoval 3,4 %. Přitom ještě listopadu 2008 činil odhad růstu pro rok 2009 2,2 %. V březnu 2009 přinesl bankovní dům Goldman Sachs daleko pochmurnější odhad - podle něj by měla světová ekonomika v roce 2009 klesnout o 1,0 %. Rovněž Světová banka očekává první propad globální ekonomiky od roku 1945. Možnost sestupné revize svého odhadu až do záporných hodnot naznačil i MMF. Příčinou prohlubování krize je, že i přes velký rozsah politických rozhodnutí a akcí zůstávají finanční toky nadále pod tlakem, a táhnou reálnou ekonomiku dolů. Stále nedošlo k obnovení důvěry investorů a spotřebitelů v řešení podnikaných na záchranu ekonomik. Nadále klesají ceny aktiv, ubývá bohatství domácností a tím pádem klesá spotřebitelská poptávka.

Zdroj: Ekonomická krize 2007-2010. *Wikipedie* [online]. 13. 2. 2011, č.156, [cit. 2011-03-06]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Ekonomick%C3%A1_krize_2007-2010>.



Rozvaha Argo Trans s.r.o. 2006

označ.	AKTIVA	řad.	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
A	b	c	1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM	001	60 670	-2 777	57 893	60 489
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	003	1 302	-1 278	24	98
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004				
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
3.	Software	007	0	0	0	0
4.	Ocenitelná práva	008	0	0	0	0
5.	Goodwill	009	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhod.nehm.majetek	012	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	1 302	-1 278	24	98
B. II. 1.	Pozemky	014	0	0	0	0
2.	Stavby	015	0	0	0	0
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	1 302	-1 278	24	98
4.	Pěstební celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	0	0	0	0
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0	0	0	0
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry-ovládající a řídicí os., podst.vliv	027	0	0	0	0
5.	Jiné dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
5.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0

označ.	AKTIVA	řad.	Běžné účetní období		Netto	Minulé období Netto
			Brutto	Korekce		
a	b	c	1	2	3	4
C.	Oběžná aktiva	031	58 482	-1 499	56 983	60 154
C.I.	Zásoby	032	0	0	0	0
C.I. 1.	1. Materiál	033	0	0	0	0
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	0	0	0	0
	3. Výrobky	035	0	0	0	0
	4. Zvláštní	036	0	0	0	0
	5. Zboží	037	0	0	0	0
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	039	42	0	42	205
C.II. 1.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
	2. Pohledávky – ovládalci a řídící osoba	041	0	0	0	0
	3. Pohledávky – podstatný vliv	042	0	0	0	0
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	043	0	0	0	0
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	42	0	42	205
	6. Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
	7. Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
	8. Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	048	53 529	-1 499	52 030	43 680
C.III. 1.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	049	45 642	-1 499	44 143	36 808
	2. Pohledávky – ovládalci a řídící osoba	050	5 387	0	5 387	4 525
	3. Pohledávky – podstatný vliv	051	0	0	0	0
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	052	0	0	0	0
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
	6. Stát – daňové pohledávky	054	2 485	0	2 485	2 311
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	15	0	15	36
	8. Dohadné účty aktivní	056	0	0	0	0
	9. Jiné pohledávky	057	0	0	0	0
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	4 911	0	4 911	16 269
C.IV. 1.	1. Peníze	059	73	0	73	404
	2. Účty v bankách	060	4 838	0	4 838	15 865
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D.I.	Časové rozlišení	063	886	0	886	237
D.I. 1.	1. Náklady příštích období	064	886	0	886	237
	2. Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
	3. Příjmy příštích období	066	0	0	0	0

označ.	PASIVA	řad.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
A	b	c	2006	2005
	PASIVA CELKEM	067	57 893	60 489
A.	Vlastní kapitál	068	5 153	8 056
A.I.	Základní kapitál	069	200	200
A.I. 1.	Základní kapitál	070	200	200
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	071	0	0
	3. Změny základního kapitálu	072	0	0
A.II.	Kapitálové fondy	073	0	0
A.II. 1.	Emisní ážio	074	0	0
	2. Ostatní kapitálové fondy	075	0	0
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0
A.III.	Rezervní fond, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	20	20
A.III. 1.	Zákonný rezervní fond/ Nedělitelný fond	079	20	20
	2. Statutární a ostatní fondy	080	0	0
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	081	1 826	4 276
A.IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	1 826	4 276
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	083	0	0
A.V.	HV běžného období (+/-)	084	3 107	3 560
B.	Cizí zdroje	085	52 740	52 433
B.I.	Rezervy	086	0	0
B.I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	0	0
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	088	0	0
	3. Rezerva na daň z příjmů	089		
	4. Ostatní rezervy	090	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	091	0	0
B.II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092	0	0
	2. Závazky – ovládalci a řídící osoba	093	0	0
	3. Závazky – podstatný vliv	094	0	0
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095	0	0
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	096	0	0
	6. Vydané dluhopisy	097		
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	098		
	8. Dohadné účty pasivní	099		
	9. Jiné závazky	100		
	10. Odložený daňový závazek	101	0	0

označ.	P A S I V A	řad.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	B	c	2006	2005
B.III.	Krátkodobé závazky	102	52 740	52 433
B.III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	40 454	45 643
	2. Závazky – ovládalci a řídící osoba	104	9 370	6 369
	3. Závazky podstatný vliv	105	0	0
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	0	0
	5. Závazky k zaměstnancům	107	293	299
	6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	180	216
	7. Stát – daňové závazky a dotace	109	77	101
	8. Krátkodobé přijaté zálohy	110	0	0
	9. Vydané dluhopisy	111		
	10. Dohadné účty pasivní	112	2 368	-195
	11. Jiné závazky	113	0	0
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	0	0
B.IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	0	0
	2. Krátkodobé bankovní úvěry	116	0	0
	3. Krátkodobé finanční výpomoci	117	0	0
C.I.	Časové rozlišení	118	0	0
C.I. 1.	Výdaje příštích období	119	0	0
	2. Výnosy příštích období	120	0	0

Výkaz zisků a ztrát Argo Trans s.r.o. 2006

označ.	T E X T	řad.	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 2006	minulém 2005
A	b	c		
I.	Tržby za prodej zboží	01	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0	0
+	Obchodní marže	03	0	0
II.	Výkony	04	247 384	260 582
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	247 384	260 582
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	0
II. 3.	Aktivace	07	0	0
B.	Výkonová spotřeba	08	235 308	249 252
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	538	1 023
B. 2.	Služby	10	234 770	248 229
+	Přidaná hodnota	11	12 076	11 330
C.	Osobní náklady	12	6 798	6 143
C. 1.	Mzdové náklady	13	5 002	4 518
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	1 751	1 582
C. 4.	Sociální náklady	16	45	43
D.	Daně a poplatky	17	21	17
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	73	151
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	0	338
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	20	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů př.obd.	21	349	249
IV.	Ostatní provozní výnosy	22	20	14
H.	Ostatní provozní náklady	23	271	251
V.	Převod provozních výnosů	24	0	0
I.	Převod provozních nákladů	25	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	26	4 584	4 871

Příloha č.7

označ.	T E X T	řad.	Skutečnost v účetním období	
A	b	c	sledovaném 2006	minulém 2005
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	27	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	28	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	29	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách Pod podstatným vlivem	30	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	31	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	32	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	33	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	34	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	35		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	36	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	37	0	0
X.	Výnosové úroky	38	26	42
N.	Nákladové úroky	39	0	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	40	2 836	3 334
O.	Ostatní finanční náklady	41	3 140	3 292
XII.	Převod finančních výnosů	42	0	0
P.	Převod finančních nákladů	43	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	44	-278	84
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	45	1 199	1 395
Q. 1.	- splatná	46	1 199	1 395
2.	- odložená	47	0	0
		48	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	49	3 107	3 506
XIII.	Mimofadné výnosy	50	0	0
R.	Mimofadné náklady	51	0	0
S.	Daň z příjmů z mimofadné činnosti	52	0	0
S 1.	- splatná	53	0	0
2.	- odložená	54	0	0
*	Mimofadný výsledek hospodaření	55	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+ / -)	56	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+ / -)	57	3 107	3 560
	Výsledek hospodaření před zdaněním (+ / -)	58	4 306	4 955

označ. a	TEXT B	tis.Kč c
P.	Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na počátku období	16 269
	<i>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnosti)</i>	
Z.	Účetní zisk-ztráta z běžné činnosti před zdaněním	4 306
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	511
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv	74
A.1.2.	Změna stavu rezerv, opravných položek	349
A.1.3.	Zisk/ztráta z prodeje stálých aktiv	0
A.1.4.	Výnosy z dividend a podílů na zisku	0
A.1.5.	Nákladové úroky a výnosové úroky	-26
A.1.6.	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	114
A.*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mimořádnými položkami	4 817
A.2.	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-8 780
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z prov. činnosti, akt.úctů čas.rozl. a doh.úctů akt.	-9 087
A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, pas.úctů čas.rozl. a doh.úctů pasivních	307
A.2.3.	Změna stavu zásob	0
A.2.4.	Změna stavu krátk. finančního majetku nespádajícího do pen.prostř. a ekvivalentů	0
A**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	-3 963
A.3.	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků	0
A.4.	Přijaté úroky	26
A.5.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně min.obd.	-1 410
A.6.	Příjmy a výdaje tvořící mimoř. HV, vč. daně z příjmů z mim.činnosti	0
A.7.	Přijaté dividendy a podíly na zisku	0
A***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	5 347
	<i>Peněžní toky z investiční činnosti</i>	
B.1.	Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	0
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	0
B.3.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0
B***	Čistý peněžní tok z investiční činnosti	0
	<i>Peněžní toky z finančních činností</i>	
C.1.	Dopady změn dlouhodobých (příp.krátk.)závazků spadajících do fin.činnosti	0
C.2.	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky	-6 011
C.2.1.	Zvýšení peněžních prostředků z titulu zvýšení základního kapitálu nebo rez.fondu	0
C.2.2.	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	
C.2.3.	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	
C.2.4.	Úhrada ztráty společníky	
C.2.5.	Přímé platby na vrub fondů	
C.2.6.	Výplata dividend nebo podílů na zisku	-6 011
C***	Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-6 011
F.	Čisté zvýšení/snížení peněžních prostředků	-11 358
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období	4 911

Rozvaha Argo Trans s.r.o. 2007

označ.	AKTIVA	řád.	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	
A	b	c	1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM	001	83 382	-1 812	81 570	57 893
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	003	1 500	-1 444	56	24
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004				
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
	3. Software	007	0	0	0	0
	4. Ocenitelná práva	008	0	0	0	0
	5. Goodwill	009	0	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhod.nehm.majetek	012	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	1 500	-1 444	56	24
B. II. 1.	Pozemky	014	0	0	0	0
	2. Stavby	015	0	0	0	0
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	1 500	-1 444	56	24
	4. Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
	5. Základní stádo a tažná zvířata	018	0	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	0	0	0	0
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	0	0	0	0
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0	0	0	0
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
	4. Půjčky a úvěry-ovládající a řídicí os., podst.vliv	027	0	0	0	0
	5. Jiné dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
	5. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0

označ.	AKTIVA	řad.	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	
a	b	c	1	2	3	4
C.	Oběžná aktiva	031	81 119	-368	80 751	56 983
C.I.	Zásoby	032	0	0	0	0
C.I. 1.	1. Materiál	033	0	0	0	0
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	0	0	0	0
	3. Výrobky	035	0	0	0	0
	4. Zvláštní	036	0	0	0	0
	5. Zboží	037	0	0	0	0
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	039	42	0	42	42
C.II. 1.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
	2. Pohledávky – ovládalci a řidiči osoba	041	0	0	0	0
	3. Pohledávky – podstatný vliv	042	0	0	0	0
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	043	0	0	0	0
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	42	0	42	42
	6. Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
	7. Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
	8. Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	048	73 582	-368	73 214	52 030
C.III. 1.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	049	67 193	-368	66 825	44 143
	2. Pohledávky – ovládalci a řidiči osoba	050	3 004		3 004	5 387
	3. Pohledávky – podstatný vliv	051	0	0	0	0
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	052	0	0	0	0
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
	6. Stat – daňové pohledávky	054	3 312	0	3 312	2 485
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	14	0	14	15
	8. Dohadné účty aktivní	056	0	0	0	0
	9. Jiné pohledávky	057	59	0	59	0
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	7 495		7 495	4 911
C.IV. 1.	1. Peníze	059	71	0	71	73
	2. Účty v bankách	060	7 424		7 424	4 838
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
	4. Pořízený krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D.I.	Časové rozlišení	063	763	0	763	886
D.I. 1.	1. Náklady příštích období	064	763	0	763	886
	2. Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
	3. Příjmy příštích období	066	0	0	0	0

označ.	PASIVA	řad.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
A	b	c	2007	2006
	PASIVA CELKEM	067	81 570	57 893
A.	Vlastní kapitál	068	6 774	5 153
A.I.	Základní kapitál	069	200	200
A.I. 1.	Základní kapitál	070	200	200
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	071	0	0
3.	Změny základního kapitálu	072	0	0
A.II.	Kapitálové fondy	073	0	0
A.II. 1.	Emisní ážio	074	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	0	0
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0
A.III.	Rezervní fond, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	20	20
A.III. 1.	Zákonný rezervní fond/ Nedělitelný fond	079	20	20
2.	Statutární a ostatní fondy	080	0	0
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	081	2 633	1 826
A.IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	2 633	1 826
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	083	0	0
A.V.	HV běžného období (+/-)	084	3 921	3 107
B.	Cizí zdroje	085	74 796	52 740
B.I.	Rezervy	086	0	0
B.I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	088	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	089		
4.	Ostatní rezervy	090	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	091	0	0
B.II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092	0	0
2.	Závazky – ovládalci a řídicí osoba	093	0	0
3.	Závazky – podstatný vliv	094	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095	0	0
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096	0	0
6.	Vydané dluhopisy	097	0	0
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	099	0	0
9.	Jiné závazky	100	0	0
10.	Odložený daňový závazek	101	0	0

označ.	PASIVA	řad.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
A	B	c	2007	2006
B.III.	Krátkodobé závazky	102	74 796	52 740
B.III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	63 094	40 454
2.	Závazky – ovládalci a řídící osoba	104	6 371	9 370
3.	Závazky podstatný vliv	105	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	107	319	293
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	230	180
7.	Stát – daňové závazky a dotace	109	350	77
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	0	0
9.	Vydané dluhopisy	111	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	112	4 432	2 368
11.	Jiné závazky	113	0	0
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	0	0
B.IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	0	0
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	0	0
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117	0	0
C.I.	Časové rozlišení	118	0	0
C.I. 1.	Výdaje příštích období	119	0	0
2.	Výnosy příštích období	120	0	0

Výkaz zisků a ztrát Argo Trans s.r.o. 2007

označ.	TEXT	řad.	Skutečnost v účetním období	
A	b	c	sledovaném 2007	minulém 2006
I.	Tržby za prodej zboží	01	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0	0
+	Obchodní marže	03	0	0
II.	Výkony	04	278 683	247 384
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	278 683	247 384
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	0
3.	Aktivace	07	0	0
B.	Výkonová spotřeba	08	265 136	235 308
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	558	538
2.	Služby	10	264 578	234 770
+	Přidaná hodnota	11	13 547	12 076
C.	Osobní náklady	12	7 326	6 798
C. 1.	Mzdové náklady	13	5 388	5 002
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	1 888	1 751
4.	Sociální náklady	16	52	45
D.	Daně a poplatky	17	23	21
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	67	73
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	89	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	20	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů př. obd.	21	-1 131	349
IV.	Ostatní provozní výnosy	22	41	20
H.	Ostatní provozní náklady	23	2 393	271
V.	Převod provozních výnosů	24	0	0
I.	Převod provozních nákladů	25	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	26	4 999	4 584

označ.	T E X T	řad.	Skutečnost v účetním období	
A	b	c	sledovaném 2007	minulém 2006
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	27	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	28	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	29	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách Pod podstatným vlivem	30	0	0
	2. Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	31	0	0
	3. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	32	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	33	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	34	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	35	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	36	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	37	0	0
X.	Výnosové úroky	38	20	26
N.	Nákladové úroky	39	0	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	40	5 423	2 836
O.	Ostatní finanční náklady	41	4 981	3 140
XII.	Převod finančních výnosů	42	0	0
P.	Převod finančních nákladů	43	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	44	462	-278
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	45	1 540	1 199
Q. 1.	- splatná	46	1 540	1 199
	2. - odložená	47	0	0
		48	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	49	3 921	3 107
XIII.	Mimořádné výnosy	50	0	0
R.	Mimořádné náklady	51	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	52	0	0
S 1.	- splatná	53	0	0
	2. - odložená	54	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	55	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+ / -)	56	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+ / -)	57	3 921	3 107
	Výsledek hospodaření před zdaněním (+ / -)	58	5 461	4 306

Rozvaha Argo Trans s.r.o. 2008

označ.	AKTIVA	řád.	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
A	b	c	1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM	001	70 486	-1 356	69 130	81 570
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	003	1 516	-1 162	354	56
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	0	0	0	0
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
	3. Software	007	0	0	0	0
	4. Ocenitelná práva	008	0	0	0	0
	5. Goodwill	009	0	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhod.nehm.majetek	012	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	1 516	-1 162	354	56
B.II. 1.	Pozemky	014	0	0	0	0
	2. Stavby	015	0	0	0	0
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	1 516	-1 162	354	56
	4. Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
	5. Základní stádo a tažná zvířata	018	0	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	0	0	0	0
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	0	0	0	0
B.III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0	0	0	0
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
	4. Půjčky a úvěry-ovládající a řídicí os., podst.vliv	027	0	0	0	0
	5. Jiné dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
	5. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0

označ.	AKTIVA	řad.	Běžné účetní období		Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto
a	b	c	1	2	3
					4
C.	Oběžná aktiva	031	68 502	- 194	68 308
C.I.	Zásoby	032	0	0	0
C.I. 1.	1. Materiál	033	0	0	0
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	0	0	0
	3. Vyroby	035	0	0	0
	4. Zvláště	036	0	0	0
	5. Zboží	037	0	0	0
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	039	57	0	57
C.II. 1.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0
	2. Pohledávky – ovládalci a řídící osoba	041	0	0	0
	3. Pohledávky – podstatný vliv	042	0	0	0
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	043	0	0	0
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	57	0	57
	6. Dohadné účty aktivní	045	0	0	0
	7. Jiné pohledávky	046	0	0	0
	8. Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	048	60 439	-194	60 245
C.III. 1.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	049	51 868	-194	51 674
	2. Pohledávky – ovládalci a řídící osoba	050	5 948	0	5 948
	3. Pohledávky – podstatný vliv	051	0	0	0
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	052	0	0	0
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0
	6. Stát – daňové pohledávky	054	2 513	0	2 513
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	0	0	0
	8. Dohadné účty aktivní	056	92	0	92
	9. Jiné pohledávky	057	20	0	20
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	8 006	0	8 006
.IV. 1.	1. Peníze	059	41		41
	2. Účty v bankách	060	7 965		7 965
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0
	4. Porizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0
D.I.	Časové rozlišení	063	468	0	468
D.I. 1.	1. Náklady příštích období	064	468	0	468
	2. Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0
	3. Příjmy příštích období	066	0	0	0

označ.	PASIVA	řad.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
A	b	c	2008	2007
	PASIVA CELKEM	067	69 130	81 570
A.	Vlastní kapitál	068	7 128	6 774
A.I.	Základní kapitál	069	200	200
A.I. 1.	Základní kapitál	070	200	200
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	071	0	0
3.	Změny základního kapitálu	072	0	0
A.II.	Kapitálové fondy	073	0	0
A.II. 1.	Emisní ážio	074	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	0	0
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0
A.III.	Rezervní fond, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	20	20
A.III. 1.	Zákonný rezervní fond/ Nedělitelný fond	079	20	20
2.	Statutární a ostatní fondy	080	0	0
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	081	1 500	2 633
A.IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	1 500	2 633
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	083	0	0
A.V.	HV běžného období (+/-)	084	5 408	3 921
B.	Cizí zdroje	085	62 002	74 796
B.I.	Rezervy	086	0	0
B.I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	088	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	089		
4.	Ostatní rezervy	090	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	091	0	0
B.II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092	0	0
2.	Závazky – ovládalci a fiduci osoba	093	0	0
3.	Závazky – podstatný vliv	094	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095	0	0
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096	0	0
6.	Vydané dluhopisy	097	0	0
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	099	0	0
9.	Jiné závazky	100	0	0
10.	Odložený daňový závazek	101	0	0

označ.	P A S I V A	řad.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
A	B	c	2008	2007
B.III.	Krátkodobé závazky	102	62 002	74 796
B.III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	50 554	63 094
	2. Závazky – ovládalci a řídící osoba	104	6 087	6 371
	3. Závazky podstatný vliv	105		
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106		
	5. Závazky k zaměstnancům	107	432	319
	6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	70	230
	7. Stát – daňové závazky a dotace	109	282	350
	8. Krátkodobé přijaté zálohy	110		
	9. Vydané dluhopisy	111		
	10. Dohadné účty pasivní	112	4 577	4 432
	11.. Jiné závazky	113	0	0
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	0	0
B.IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	0	0
	2. Krátkodobé bankovní úvěry	116	0	0
	3. Krátkodobé finanční výpomoci	117	0	0
C.I.	Časové rozlišení	118	0	0
C.I. 1.	Výdaje příštích období	119	0	0
	2. Výnosy příštích období	120	0	0

Výkaz zisků a ztrát Argo Trans s.r.o. 2008

označ.	T E X T	řad.	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
A	b	c	2008	2007
I.	Tržby za prodej zboží	01	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0	0
+	Obchodní marže	03	0	0
II.	Výkony	04	297 505	278 683
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	297 505	278 683
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06		
3.	Aktivace	07		
B.	Výkonová spotřeba	08	282 066	265 136
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	910	558
2.	Služby	10	281 156	264 578
+	Přidaná hodnota	11	15 439	13 547
C.	Osobní náklady	12	8 162	7 326
C. 1.	Mzdové náklady	13	6 267	5 388
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	240	
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	1 519	1 886
4.	Sociální náklady	16	136	52
D.	Daně a poplatky	17	20	23
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	121	67
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	181	89
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	20		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů př.obd.	21	-174	-1 131
IV.	Ostatní provozní výnosy	22	180	41
H.	Ostatní provozní náklady	23	906	2 393
V.	Převod provozních výnosů	24		
I.	Převod provozních nákladů	25		
*	Provozní výsledek hospodaření	26	6 765	4 999

označ.	T E X T	řad.	Skutečnost v účetním období	
A	b	c	sledovaném 2008	minulém 2007
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	27	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	28	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	29	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách Pod podstatným vlivem	30	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	31	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	32	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	33	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	34	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	35	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	36	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	37	0	0
X.	Výnosové úroky	38	34	20
N.	Nákladové úroky	39	0	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	40	11 128	5 423
O.	Ostatní finanční náklady	41	10 936	4 981
XII.	Převod finančních výnosů	42	0	0
P.	Převod finančních nákladů	43	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	44	226	462
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	45	1 583	1 540
Q. 1.	- splatná	46	1 583	1 540
2.	- odložená	47	0	0
		48	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	49	5 408	3 921
XIII.	Mimořádné výnosy	50	0	0
R.	Mimořádné náklady	51	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	52	0	0
S 1.	- splatná	53	0	0
2.	- odložená	54	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	55	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+ / -)	56	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+ / -)	57	5 408	3 921
	Výsledek hospodaření před zdaněním (+ / -)	58	6 991	5 461

Rozvaha Argo Trans s.r.o. 2009

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.I.)	001	60 389	-2 058	58 331	69 130
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek (B.I. + B.II. + B.III.)	003	2 293	-1 553	740	354
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I. 1. až B.I.8.)	004				
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007				
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.9.)	013	2 293	-1 553	740	354
B. II. 1.	Pozemky	014				
2.	Stavby	015				
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	2 293	-1 553	740	354
4.	Pěšišťské ocelky trvalých porostů	017				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.)	023				
B.III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Půjčky a úvěry - ovládací a řídicí osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Polířovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Kontrole 2	Netto 3	
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	031	57 803	- 505	57 298	68 308
C. I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.6.)	032				
C. I. 1.	Material	033				
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034				
3.	Výrobky	035				
4.	Madrá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036				
5.	Zboží	037				
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (součet C.II.1. až C.II.8.)	039	43		43	57
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	043				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	43		43	57
6.	Dohadné účty aktivní	045				
7.	Jiné pohledávky	046				
8.	Odložená daňová pohledávka	047				
C.III.	Krátkodobé pohledávky (součet C.III.1. až C.III.9.)	048	47 903	- 505	47 398	60 245
C.III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	44 111	- 505	43 606	51 674
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050	1 073		1 073	5 946
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	052				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6.	Stát - daňové pohledávky	054	2 679		2 679	2 513
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	39		39	
8.	Dohadné účty aktivní	056				92
9.	Jiné pohledávky	057	1		1	20
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (součet C.IV.1 až C.IV.4)	058	9 857		9 857	8 006
C.IV.1.	Peníze	059	248		248	41
2.	Účty v bankách	060	9 609		9 609	7 965
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení (D.I.1. + D.I.3.)	063	293		293	468
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	293		293	468
2.	Komplexní náklady příštích období	065				
3.	Příjmy příštích období	066				

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účet. období
a	b	c	d	e
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C.I.)	067	58 331	69 130
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V.)	068	2 863	7 128
A. I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	069	200	200
A. I. 1.	Základní kapitál	070	200	200
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy (součet A. II.1 až A. II.5)	073		
A. II.1.	Emisní ážio	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077		
5.	Rozdíly z přeměn společnosti	078		
A. III.	Rezervní fond, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	079	20	20
A. III.1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	080	20	20
2.	Statutární a ostatní fondy	081		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (A.IV.1. + A.IV.2.)	082	1 908	1 500
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	083	1 908	1 500
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	084		
B.	Cizí zdroje (B.I. + B.II. + B.III. + B.IV.)	086	55 468	62 002
B. I.	Rezervy (součet B.I.1. až B.I.4.)	087		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	089		
3.	Rezerva na daň z příjmů	090		
4.	Ostatní rezervy	091		
B. II.	Dlouhodobé závazky (součet B.II. 1. až B.II.10.)	092		
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	093		
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	094		
3.	Závazky - podstatný vliv	095		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	096		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	097		
6.	Vydané dluhopisy	098		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	099		
8.	Dohadné účty pasivní	100		
9.	Jiné závazky	101		
10.	Odložený daňový závazek	102		

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
B. III.	Krátkodobé závazky (součet B.III.1. až B.III.11.)	103	55 468	62 002
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	104	48 481	50 554
2.	Závazky - ovládací a řídicí osoba	105	2 419	6 087
3.	Závazky - podstatný vliv	106		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107	2 550	
5.	Závazky k zaměstnancům	108	452	432
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	67	70
7.	Stát - daňové závazky a dotace	110	439	282
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	111		
9.	Vydané dluhopisy	112		
10.	Dohadné účty pasivní	113	1 060	4 577
11.	Jiné závazky	114		
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (součet B.IV.1. až B.IV.3.)	115		
B.IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	116		
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	117		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	118		
C. I.	Časové rozlišení (C.I.1 + C.I.2.)	119		
C. I. 1.	Výdaje příštích období	120		
2.	Výnosy příštích období	121		

Výkaz zisků a ztrát Argo Trans s.r.o. 2009

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		
+	Obchodní marže (I. - A.)	03		
II.	Výkony (II.1. až II.3.)	04	196 658	297 505
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	196 658	297 505
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06		
3.	Aktivace	07		
B.	Výkonová spotřeba (B.1. + B.2.)	08	185 480	282 066
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	1 198	910
2.	Služby	10	184 282	281 156
+	Přidaná hodnota (I. - A. + II. - B.)	11	11 178	15 439
C.	Osobní náklady (součet C.1. až C.4.)	12	8 241	8 162
C. 1.	Mzdové náklady	13	6 423	6 267
2.	Odměny členům orgánu společnosti a družstva	14	240	240
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	1 436	1 519
4.	Sociální náklady	16	142	136
D.	Daně a poplatky	17	35	20
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	299	121
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů (III.1. + III.2.)	19		181
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		181
2.	Tržby z prodeje materiálů	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálů (F.1. + F.2.)	22		
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
2.	Prodávý materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	311	-174
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	410	180
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 219	906
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek (+), až V.)	30	1 483	6 765

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)	33		
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	7	34
N.	Nákladové úroky	43		
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	4 993	11 128
O.	Ostatní finanční náklady	45	5 413	10 936
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	48	- 413	226
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (Q.1. + Q.2.)	49	335	1 583
Q. 1.	- splatná	50	335	1 583
2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření - Q.)	52	735	5 408
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (S.1 + S.2)	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. - R. - S.)	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T)	60	735	5 408
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření + mimořádné výnosy - R.)	61	1 070	6 991

Seznam použitých vzorců

Ukazatele rentability

$$1. \quad ROE = \frac{\text{Zisk po zdanění}}{\text{Vlastní kapitál}} \times 100$$

$$2. \quad ROA = \frac{\text{Zisk po zdanění}}{\text{Celková aktiva}} \times 100$$

$$3. \quad ROS = \frac{\text{Zisk po zdanění}}{\text{Tržby}} \times 100$$

Ukazatele aktivity

$$1. \quad \text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}}$$

$$2. \quad \text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

$$3. \quad \text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Krátk. pohledávky}}$$

$$4. \quad \text{Obrat závazků} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Krát. závazky}}$$

$$5. \quad \text{Doba obratu aktiv} = \frac{360}{\text{Obrat aktiv}}$$

$$6. \quad \text{Doba obratu zásob} = \frac{360}{\text{Obrat zásob}}$$

$$7. \quad \text{Doba obratu pohledávek} = \frac{360}{\text{Obrat pohledávek}}$$

$$8. \quad \text{Doba obratu závazků} = \frac{360}{\text{Obrat závazků}}$$

Ukazatele likvidity

$$1. \quad \text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krát. závazky}}$$

$$2. \quad \text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{Krát. závazky}}$$

$$3. \quad \text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Pohotov. plat. prostředky}}{\text{Krát. závazky}}$$

Ukazatele zadluženosti

$$1. \quad \text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celkový kapitál}}$$

$$2. \quad \text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celkový kapitál}}$$

$$3. \quad \text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{Zisk před zdaněním}}{\text{Nákladové úroky}}$$

Ukazatele produktivity

$$1. \quad \text{Tržby na zaměstnance} = \frac{\text{Roční tržby}}{\text{Počet zaměstnanců}}$$

$$2. \quad \text{Zisk na zaměstnance} = \frac{\text{Zisk před zdaněním}}{\text{Počet zaměstnanců}}$$

Výpočty finanční analýzy a Du-Pontův rozklad**Rentabilita vlastního kapitálu**

$$ROE(2006) = \frac{3107}{5153} \times 100 = 60,29\%$$

$$ROE(2007) = \frac{3921}{6774} \times 100 = 57,88\%$$

$$ROE(2008) = \frac{5408}{7128} \times 100 = 75,87\%$$

$$ROE(2009) = \frac{735}{2863} \times 100 = 25,67\%$$

Rentabilita úhrnných vložených prostředků

$$ROA(2006) = \frac{3107}{57893} \times 100 = 5,37\%$$

$$ROA(2007) = \frac{3921}{81570} \times 100 = 4,81\%$$

$$ROA(2008) = \frac{5408}{69130} \times 100 = 7,82\%$$

$$ROA(2009) = \frac{735}{58331} \times 100 = 1,26\%$$

Rentabilita tržeb

$$ROS(2006) = \frac{3107}{247384} \times 100 = 1,26\%$$

$$ROS(2007) = \frac{3921}{278772} \times 100 = 1,41\%$$

$$ROS(2008) = \frac{5408}{297686} \times 100 = 1,82\%$$

$$ROS(2009) = \frac{735}{196658} \times 100 = 0,37\%$$

Obrat aktiv

$$Obrat\ aktiv(2006) = \frac{247384}{57893} = 4,273125$$

$$Obrat\ aktiv(2007) = \frac{278384}{81570} = 3,41758$$

$$Obrat\ aktiv(2008) = \frac{297686}{69130} = 4,306177$$

$$Obrat\ aktiv(2009) = \frac{196658}{58331} = 3,371415$$

Obrat zásob

$$Obrat\ zásob(2006) = \frac{247384}{0} = 0$$

$$Obrat\ zásob(2007) = \frac{278384}{0} = 0$$

$$Obrat\ zásob(2008) = \frac{297686}{0} = 0$$

$$Obrat\ zásob(2009) = \frac{196658}{0} = 0$$

Obrat pohledávek

$$Obrat\ pohledávek(2006) = \frac{247384}{52030} = 4,754642$$

$$Obrat\ pohledávek(2007) = \frac{278772}{73214} = 3,807632$$

$$Obrat\ pohledávek(2008) = \frac{297686}{60245} = 4,941257$$

$$Obrat\ pohledávek(2009) = \frac{196658}{47398} = 4,149078$$

Obrat závazků

$$\text{Obrat závazků}(2006) = \frac{247384}{52740} = 4,690633$$

$$\text{Obrat závazků}(2007) = \frac{278772}{74796} = 3,727098$$

$$\text{Obrat závazků}(2008) = \frac{297686}{62002} = 4,801232$$

$$\text{Obrat závazků}(2009) = \frac{196658}{55468} = 3,545432$$

Doba obratu aktiv

$$\text{Doba obratu aktiv}(2006) = \frac{360}{4,273125} = 84,24749$$

$$\text{Doba obratu aktiv}(2007) = \frac{360}{3,41758} = 105,3377$$

$$\text{Doba obratu aktiv}(2008) = \frac{360}{4,306177} = 83,60084$$

$$\text{Doba obratu aktiv}(2009) = \frac{360}{3,371415} = 106,7801$$

Doba obratu zásob

Jelikož u výpočtů ukazatele *obrat zásob* ve všech letech byla vypočtena 0, tak i zde budou výsledky ve všech letech 0.

Doba obratu pohledávek

$$\text{Doba obratu pohledávek}(2006) = \frac{360}{4,754642} = 75,71549$$

$$\text{Doba obratu pohledávek}(2007) = \frac{360}{3,807632} = 94,54694$$

$$\text{Doba obratu pohledávek}(2008) = \frac{360}{4,941257} = 72,85596$$

$$\text{Doba obratu pohledávek}(2009) = \frac{360}{4,149078} = 86,76626$$

Doba obrátu závazků

$$Doba\ obrátu\ závazků(2006) = \frac{360}{4,690633} = 76,7487$$

$$Doba\ obrátu\ závazků(2007) = \frac{360}{3,727098} = 96,5899$$

$$Doba\ obrátu\ závazků(2008) = \frac{360}{4,801232} = 74,98075$$

$$Doba\ obrátu\ závazků(2009) = \frac{360}{3,545432} = 101,5391$$

Pohotová likvidita

$$Pohotov\á\ likvidita(2006) = \frac{56983 - 0}{52740} = 1,080451$$

$$Pohotov\á\ likvidita(2007) = \frac{80751 - 0}{74796} = 1,079617$$

$$Pohotov\á\ likvidita(2008) = \frac{68308 - 0}{62002} = 1,101706$$

$$Pohotov\á\ likvidita(2009) = \frac{57298 - 0}{55468} = 1,032992$$

Okamžitá likvidita

$$Okamžit\á\ likvidita(2006) = \frac{4911}{52740} = 0,093117$$

$$Okamžit\á\ likvidita(2007) = \frac{7495}{74796} = 0,100206$$

$$Okamžit\á\ likvidita(2008) = \frac{8006}{62002} = 0,129125$$

$$Okamžit\á\ likvidita(2009) = \frac{9857}{55468} = 0,177706$$

Celková zadluženost

$$Celkov\á\ zadluženost(2006) = \frac{52740}{57893} \times 100 = 91,10\%$$

$$Celkov\á\ zadluženost(2007) = \frac{74796}{81570} \times 100 = 91,70\%$$

$$\text{Celková zadluženost}(2008) = \frac{62002}{69130} \times 100 = 89,69\%$$

$$\text{Celková zadluženost}(2009) = \frac{55468}{58331} \times 100 = 95,09\%$$

Zadluženost vlastního kapitálu

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu}(2006) = \frac{5153}{57893} \times 100 = 8,90\%$$

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu}(2007) = \frac{6774}{81570} \times 100 = 8,30\%$$

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu}(2008) = \frac{7128}{69130} \times 100 = 10,31\%$$

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu}(2009) = \frac{2863}{58331} \times 100 = 4,91\%$$

Ukazatel úrokového krytí

Společnost nevyužívá žádného úvěru. Proto ve všech letech je výsledek tohoto ukazatele 0%

Tržby na zaměstnance

$$\text{Tržby na zaměstnance}(2006) = \frac{247384}{10} = 24738,4$$

$$\text{Tržby na zaměstnance}(2007) = \frac{278772}{10} = 27877,2$$

$$\text{Tržby na zaměstnance}(2008) = \frac{297686}{11} = 27062,36$$

$$\text{Tržby na zaměstnance}(2009) = \frac{196658}{9} = 21850,89$$

Zisk na zaměstnance

$$\text{Zisk na zaměstnance}(2006) = \frac{4306}{10} = 430,6$$

$$\text{Zisk na zaměstnance}(2007) = \frac{5461}{10} = 546,1$$

$$\text{Zisk na zaměstnance}(2008) = \frac{6991}{11} = 635,5455$$

$$Zisk\ na\ zaměstnance(2009) = \frac{1070}{9} = 118,8889$$

Výpočty pro Du-Pontův rozklad

$$\Delta ROE_{ROA} = \frac{\log \frac{0,012601}{0,078229}}{\log \frac{0,012601}{0,078229} + \log \frac{20,37408}{9,698873}} \times (-0,50197) = -0,84584$$

$$\Delta ROE_{A/VK} = \frac{\log \frac{20,37408}{9,698873}}{\log \frac{20,37408}{9,698873} + \log \frac{0,012601}{0,078229}} \times (-0,50197) = 0,34387$$

$$\Delta ROA_{\check{C}HV/T} = \frac{\log \frac{0,003737}{0,018167}}{\log \frac{0,003737}{0,018167} + \log \frac{3,371415}{4,306177}} \times (-0,84584) = -0,73248$$

$$\Delta ROA_{T/A} = \frac{\log \frac{3,371415}{4,306177}}{\log \frac{3,371415}{4,306177} + \log \frac{0,003737}{0,018167}} \times (-0,84584) = -0,11336$$

$$\Delta \check{C}HV_T = \frac{196658 - 297686}{(196658 - 297686) - (303620 - 201333)} \times (-0,73248) = -0,36397$$

$$\Delta \check{C}HV_{Ná} = \frac{303620 - 201333}{(303620 - 201333) - (196658 - 297686)} \times (-0,73248) = -0,36851$$

$$A/VK_{2009} = \frac{58331}{2863} = 20,37408$$

$$A/VK_{2008} = \frac{69130}{7128} = 9,698373$$

$$\check{C}HV/T_{2009} = \frac{735}{196658} = 0,003737$$

$$\check{C}HV/T_{2008} = \frac{5408}{297686} = 0,018167$$

$$T/A_{2009} = \frac{196658}{58331} = 3,371415$$

$$T/A_{2008} = \frac{297686}{69130} = 4,306177$$